
Oliver Thünken, Sissy Morgenroth,
Markus Hertwig, Alrun Fischer
Kampf um Mitbestimmung
Antworten auf »Union Busting« und die Behinderung von Betriebsräten
Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung | Mitbestimmung und wirtschaftlicher Wandel
[transcript]
Hans Böckler Stiftung

Oliver Thünken, Sissy Morgenroth, Markus Hertwig, Alrun Fischer
Kampf um Mitbestimmung

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Band 196

Editorial

Die Reihe **Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung** bietet einem breiten Leserkreis wissenschaftliche Expertise aus Forschungsprojekten, die die Hans-Böckler-Stiftung gefördert hat. Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB. Die Bände erscheinen in den drei Bereichen »Arbeit, Beschäftigung, Bildung«, »Transformationen im Wohlfahrtsstaat« und »Mitbestimmung und wirtschaftlicher Wandel«.
Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung bei transcript führt mit fortlaufender Zählung die bislang bei der edition sigma unter gleichem Namen erschienene Reihe weiter.

Die Reihe wird herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung.

Oliver Thünken (Dr.), geb. 1978, arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Soziologie mit Schwerpunkt Arbeit und Organisation der Technischen Universität Chemnitz. Er promovierte an der Universität Duisburg-Essen und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Fragen der gewerkschaftlichen Organisierung und der industriellen Beziehungen.
Sissy Morgenroth, geb. 1987, arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich der arbeitsorientierten Forschung, Beratung und Netzwerkarbeit bei »Alrun Fischer Beratung«. Sie studierte Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und industrielle Beziehungen an der Technischen Universität Chemnitz.
Markus Hertwig (Prof. Dr.), geb. 1972, leitet die Professur für Soziologie mit Schwerpunkt Arbeit und Organisation an der Technischen Universität Chemnitz. Er promovierte an der Ruhr-Universität Bochum und ist Mitglied im Vorstand der deutschen Sektion der International Industrial Relations Association (ILERA). Er hat zahlreiche Studien zu Fragen der (internationalen) Arbeitsbeziehungen, Digitalisierung und Unternehmenskooperation veröffentlicht.
Alrun Fischer, geb. 1966, ist seit 1995 in der praxis- und arbeitsorientierten Beratung für Betriebsräte und der Sozialforschung tätig und gründete die »Alrun Fischer Beratung«. Sie studierte Politikwissenschaften und Soziologie an der Universität Stuttgart und absolvierte während ihrer langjährigen Tätigkeit beim IMU-Institut zusätzlich eine Ausbildung zur Systemischen Beraterin.

Oliver Thünken, Sissy Morgenroth,
Markus Hertwig, Alrun Fischer
Unter Mitarbeit von Daniel Menning

Kampf um Mitbestimmung

Antworten auf »Union Busting« und die Behinderung von Betriebsräten

[transcript]

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.



Erschienen 2020 im transcript Verlag, Bielefeld

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld
Umschlagabbildung: david85 © stock.adobe.com
Lektorat: Mo Kreutzberg, Düsseldorf
Satz: Michael Rauscher, Bielefeld
Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar
Print-ISBN 978-3-8376-5375-5
PDF-ISBN 978-3-8394-5375-9
https://doi.org/10.14361/9783839453759

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.
Besuchen Sie uns im Internet: *https://www.transcript-verlag.de*
Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter
www.transcript-verlag.de/vorschau-download

Inhalt

Vorwort

Auseinandersetzungen im Feld der Arbeitsbeziehungen sind Alltag, denkt man bspw. an Konflikte um die Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen, um Arbeitszeiten, Fragen der Eingruppierung oder den Einsatz von Leiharbeitnehmern[1]. Dass die hier bislang zwar umkämpften, gemeinhin jedoch als etabliert geltenden Spielregeln dieser Auseinandersetzungen mit steigender Intensität zunehmend grundlegend infrage gestellt werden, ist ein jüngeres, besorgniserregendes Phänomen. Gegenstand des vorliegenden Buches sind Befunde aus dem Forschungsprojekt »Kampf um die Mitbestimmung«, das zwischen 2018 und 2020 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Im Fokus der Untersuchung stand dabei das Anliegen, Angriffe von Arbeitgebern auf Institutionen der Mitbestimmung und insbesondere (Gegen-)Strategien der Beschäftigten wissenschaftlich zu erheben und zu analysieren.

Dieser Bericht konnte nur dank der Unterstützung zahlreicher Beteiligter erstellt werden, die wesentlich zum Gelingen des Projektes beigetragen haben. An erster Stelle ist *Daniel Menning* zu nennen, der das Projektteam seit Beginn der Erhebungsphase engagiert unterstützt hat. Er führte zahlreiche Interviews mit Experten sowie betrieblichen Praktikern und fertigte wertvolle Fallberichte an. In der Auswertungsphase brachte er wesentliche Beiträge und Erkenntnisse zur Analyse des empirischen Materials ein. Aufgrund anderer Verpflichtungen konnte er an der Verschriftlichung der Ergebnisse leider nicht mehr mitwirken.

Marcel Thiel hat das Projekt im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungspraktikums unterstützt; ihm danken wir

1 | Mit Nennung der männlichen Funktionsbezeichnung ist in diesem Buch, sofern nicht anders gekennzeichnet, immer auch die weibliche Form mitgemeint.

insbesondere für seine Beiträge zur theoretischen Reflexion sowie für die Erstellung und Interpretation von Fallstudien.

Franziska Wittenburg, *Martin Lenzner*, *Olesja Miljuchin* und *Emma Roßbach* übernahmen als wissenschaftliche Hilfskräfte zahlreiche Aufgaben, so die aufwendige Transkription der Interviews, Recherche- und Layoutarbeiten.

Dana Heise (Sekretariat, TU Chemnitz) und *Silke Sachse* (Sekretariat, AFB) übernahmen wichtige Aufgaben der Projektkoordinierungs- und Verwaltungsarbeit. Auch ihnen sei an dieser Stelle ein herzlicher Dank ausgesprochen.

Neben diesen unterstützenden Kräften im direkten Umfeld der Forschungsgruppe möchten wir der *Hans-Böckler-Stiftung* und namentlich *Stefan Lücking* danken, der nicht nur mit der Ausrichtung von drei begleitenden Beiratssitzungen maßgeblich zum Erfolg des Projekts beigetragen hat. Ebenfalls herzlich danken wir allen Mitgliedern des *wissenschaftlichen Projektbeirats*, die mit großer Expertise, wichtigen Impulsen und kollegialkritisch geführten Diskussionen wesentlich dazu beitrugen, dass Konzepte und Befunde geschärft werden konnten.

Einen besonderen Dank möchten wir den Initiativen *Aktion gegen Arbeitsunrecht*, *Fair im Betrieb NRW*, *work watch e. V.* und dem *Komitee »Solidarität gegen Betriebsratsmobbing« aussprechen*, die mit uns Erfahrungen teilten und Kontakte zu betroffenen Betrieben vermittelten.

Nicht zuletzt gilt unser Dank den zahlreichen *Interviewpartnern*. Uns als Forschenden einen Einblick in die komplexen und oftmals zehrenden Konflikte zu geben, ist keine Selbstverständlichkeit. Für das entgegengebrachte Vertrauen, die vielen Erfahrungen und das offene Gespräch möchten wir uns daher abschließend noch einmal ausdrücklich bei allen Beteiligten bedanken und wünschen ihnen alles Gute für ihre weitere Arbeit.

1 Einleitung

Privatwirtschaftliche Betriebe werden zunehmend zum Austragungsort von Konflikten um eine alte, jedoch nach wie vor überaus brisante Frage: Wer darf in Betrieben das legitime Recht beanspruchen, an Entscheidungen über unternehmerische Belange, wichtige Weichenstellungen oder die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beteiligt zu sein? Eine Antwort auf diese Frage gab der – z. T. labile und löchrige, jedoch in vielen Sektoren gelebte und wirksame – konfliktpartnerschaftliche[1] Kompromiss der Nachkriegszeit: die Vereinbarung, dass Arbeitgeber als Eigner von Unternehmen zwar die in kapitalistischen Systemen üblichen Entscheidungs- und Direktionsrechte in den Händen halten, abhängig Beschäftigte aber über eine Reihe geregelter Verfahren an den Entscheidungen beteiligt sind, die sie unmittelbar betreffen. Institutioneller Ausdruck dieser Beteiligung der Arbeitnehmer sind Gewerkschaften, die in Tarifverhandlungen über Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen mitbestimmen, und Betriebsräte, die an betrieblichen Entscheidungen partizipieren. Gewerkschaften und Betriebsräte gelten gemeinhin als die beiden Säulen des dualen Systems der deutschen Arbeitsbeziehungen, welche über die zugehörigen Prozeduren und Verfahren maßgeblich zur Regulierung des deutschen Erwerbssystems beitragen.

1 | Walther Müller-Jentsch (2017) hat zur Charakterisierung der industriellen Beziehungen in Deutschland den Begriff der Konfliktpartnerschaft geprägt, den er in Abgrenzung zum Begriff der Sozialpartnerschaft entwickelt. Während Sozialpartnerschaft einseitig die partnerschaftliche Kooperation betont und damit tendenziell das widersprüchliche Interessenverhältnis zwischen Kapital und Arbeit ausblendet, konstatiert das Konzept der Konfliktpartnerschaft, dass mit dem Institutionensystem der industriellen Beziehungen »Orte geregelter Konfliktaustragung« etabliert werden.

Seit geraumer Zeit mehren sich Berichte, dass die beiden Säulen betrieblich-ökonomischer Teilhabe unter Druck geraten. In Medienberichten und auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung finden sich vermehrt Hinweise darauf, dass Arbeitgeber Rechte unterlaufen, die den Beschäftigten auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes und der Verfassung (Vereinigungsfreiheit/Koalitionsrecht) zustehen und die eine zentrale Rolle bei der Interessenregulierung in arbeitsteiligen Leistungsorganisationen spielen. Dies betrifft zum einen sogenannte »Betriebsratsvermeidungs- oder Betriebsratsbehinderungsstrategien«, bei denen Arbeitgeber die Beschäftigten von der Wahl eines Betriebsrates abzuhalten versuchen oder die Arbeit eines vorhandenen Betriebsrats behindern.

Zum anderen häufen sich Fälle, in denen Unternehmen die Aufforderung zu Tarifverhandlungen mit einer vollständigen Verweigerungshaltung beantworten. Sie wählen damit eine ausdrücklich hohe Eskalationsstufe und verlangen der Gewerkschaft und den in der Regel neu gewonnenen Gewerkschaftsmitgliedern ab, ihre Durchsetzungsfähigkeit relativ schnell mit Arbeitskampfmaßnahmen unter Beweis zu stellen. Nicht selten verbinden Arbeitgeber dieses Vorgehen mit (subtilen) Angriffen, der Stigmatisierung der Repräsentanten der Tarifbewegung im Betrieb oder der gezielten Behinderung gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte, während der Belegschaft gleichzeitig Angebote zu verbesserten Arbeits- und Entgeltbedingungen ausdrücklich außerhalb eines Tarifvertrags gemacht werden. Auch wird berichtet, dass Arbeitgeber auf Beschäftigte Druck ausüben, um einen Gewerkschaftsbeitritt oder die Teilnahme an (Warn-)Streiks zu verhindern. Derartige Praktiken vonseiten des Managements wurden bereits in einigen Studien untersucht und mit Begriffen wie »Union Busting«, »Managementopposition« oder »Arbeitgeberdruck« belegt (vgl. Behrens/Dribbusch 2014; Rügemer/Wigand 2014; Goes et al. 2015).

Versuche, die Arbeit von Betriebsräten oder die Wahl eines Betriebsrats zu verhindern, sind keineswegs neu. So zeigen bereits Studien aus den 1970er-Jahren die unverhohlene Ablehnung mancher Unternehmer gegenüber den Institutionen der Mitbestimmung. Und auch die sozialwissenschaftliche Forschung der letzten Jahre dokumentiert Konflikte zwischen Arbeitgebern, Betriebsräten bzw. Beschäftigten, die sich nicht an Inhalten, sondern an der Frage entzünden, ob die über Gewerkschaften und Betriebsräte vermittelte Teilhabe von Beschäftigten überhaupt legitim ist (vgl. Kotthoff 1981; 1994; Artus et al. 2006; Artus 2008; Lücking 2009; Hert-

wig 2011a; Behrens/Dribbusch 2012; Schlömer-Laufen/Kay 2012). Die Angriffe auf die Mitbestimmung haben für die betroffenen Kollektivorgane (Betriebsräte, Gewerkschaften), engagierte Individuen, aber auch für das demokratische Gemeinwesen einschneidende Wirkungen.

Die Vereinigungsfreiheit ist ein zentrales Element der freiheitlich-demokratischen Grundordnung in den meisten westlichen Staaten. Sie beinhaltet bspw. das individuelle Recht, sich einer Partei, einem Verband oder einer Gewerkschaft anzuschließen, um Interessen zu bündeln und zu artikulieren, die erst als derartiges Kollektiv den Prozessen und Verfahren demokratischer Interessenartikulation und -abstimmung zugeführt werden können. Die Bildung von Vereinigungen und das Recht auf individuelle, freie Entscheidung über die Mitgliedschaft in einer Vereinigung gehören zu den demokratischen Grundrechten und sind zugleich eine wichtige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit und die Legitimität demokratischer Gesellschaftsordnungen.

In diesem Sinne ist auch die Freiheit zur gewerkschaftlichen Organisation ein zentrales Element eines demokratischen Staates, denn hier wird den Interessen von Arbeitnehmern an einer Teilhabe am Wirtschaftsprozess Ausdruck verliehen (vgl. Schroeder 2014). Dies gilt zum einen für eine gewerkschaftliche Kernfunktion, wie das Aushandeln von Tarifverträgen. Sie betrifft aber zum anderen auch die Unterstützungsleistungen und die Etablierung von Solidarität, die es vereinzelten Arbeitnehmern überhaupt erst erlauben, ein Gegengewicht gegenüber Unternehmen bzw. Arbeitgebern zu bilden, denen sie aufgrund der asymmetrischen Herrschafts- und (Abhängigkeits-)Beziehungen ansonsten machtlos gegenüberstehen. In Deutschland ist die Vereinigungsfreiheit im Grundgesetz verankert (Artikel 9).

Auf betrieblicher Ebene sieht die Rechtsordnung der BRD mit dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine Teilhabe der abhängig Beschäftigten eines Betriebes über die Institution des Betriebsrats vor. In Betrieben mit fünf und mehr Beschäftigten wird laut BetrVG ein Betriebsrat gewählt. Betriebsräte dienen der kollektiven Interessenvertretung, sind gesetzlich jedoch auch zur Kooperation und zur Achtung des Betriebswohles verpflichtet (§ 2 BetrVG). Zwar existieren Betriebsräte nur in etwa 9 Prozent der betriebsratsfähigen Betriebe, doch arbeiteten im Jahr 2018 circa 41 Prozent aller abhängig Beschäftigten in Betrieben, in denen ein Betriebsrat vorhanden ist (vgl. Ellguth/Kohaut 2019). Obgleich die Ansichten über die wirtschaftlichen Folgen eines Betriebsrates zwischen Arbeitnehmer- und

Arbeitgeberlager z. T. immer noch divergieren, so ist doch unbestritten, dass Betriebsräte in aller Regel die Kooperation im Betrieb, die Innovationskraft und damit die Stabilität von Arbeit und Beschäftigung insgesamt fördern. Indem sie Beschäftigten eine Teilhabe an Unternehmensentscheidungen eröffnen, tragen sie in besonderer Weise zur Demokratisierung der Betriebe und damit des Wirtschaftssystems insgesamt bei (vgl. Keller 1999; Hauser-Ditz et al. 2008; Müller-Jentsch 2007; 2017).

Obgleich keine repräsentativen Daten zur Verbreitung von Mitbestimmungsbehinderung existieren (und auch schwer zu generieren sind), so indizieren einige Studien, mediale Berichte und Einschätzungen von Gewerkschaften, Betriebsräten und Betriebsratsberatern, dass eine Ausweitung der beschriebenen Praktiken innerhalb der letzten Jahre stattgefunden hat (vgl. Behrens/Dribbusch 2018). Vieles spricht für die Annahme, dass sich darüber hinaus auch die Qualität dieser Konflikte verändert. Dies ist zum einen darin zu erkennen, dass Arbeitgeber oder Manager mit erhöhter Vehemenz und mit offenkundig rechtswidrigen Praktiken Beschäftigte und Betriebsräte unter Druck setzen. Zum anderen spiegelt sich die neue Qualität darin wider, dass Akteure das Feld betreten, deren erklärtes Ziel die Eindämmung von Mitbestimmung ist. Zu diesen Akteuren zählen insbesondere spezialisierte Anwaltskanzleien und Beratungsfirmen. Augenscheinlich hat sich ein Markt für entsprechende Dienstleistungen gebildet, auf dem Arbeitgeber als Nachfrager von Leistungen auftreten, die in der Verhinderung einer Betriebsratswahl oder der Einschüchterung von Betriebsratsmitgliedern, also demokratisch gewählter Mandatsträger, besteht.

Wer bei diesen Konflikten im Recht ist, ist in der Regel eindeutig. Seitens der Rechtsprechung sind bereits Urteile ergangen, die die Behinderung der Betriebsratswahl oder -arbeit und der Gewerkschaftsarbeit eindeutig negativ sanktionieren. Vor einiger Zeit wurde z. B. vom Arbeitsgericht Gelsenkirchen der Fall der Reinigungsfirma Stölting verhandelt (vgl. Zeitschrift Arbeit und Recht, 4/2016), bei dem der Arbeitgeber denjenigen Beschäftigten eine Prämie anbot, die sich zum Austritt aus der Gewerkschaft entschieden. Im Mai 2019 entschied das Arbeitsgericht Gießen einen Fall von »Betriebsratsbashing« zugunsten einer betroffenen Arbeitnehmerin, der eine entsprechende Entschädigung zugesprochen wurde. Bemerkenswert ist an dem Urteil, dass der Arbeitgeber und der Arbeitgeberanwalt (Naujoks) als Gesamtschuldner benannt wurden. Die Begründung lautete, dass beide gemeinsam ein Strategiekonzept entwickelt hatten, um Kündigungs-

gründe gegen die Betriebsrätin zu provozieren und sie aus dem Betrieb zu drängen.

Besorgniserregend sind die vorliegenden Befunde umso mehr, als sich gerade auch aus den bislang vergleichsweise gut regulierten Sektoren Berichte von »Union Busting« und »Betriebsrats-Bashing« mehren, wie aus der Metall- und Elektroindustrie oder sogar der chemischen Industrie. Diese lassen sich mitunter durch gewerkschaftliche Organisationserfolge und die Ausbreitung betrieblicher Mitbestimmungsstrukturen (z.B. durch jüngste Organizing- oder Zuwachsraumprojekte in Ostdeutschland, vgl. Goes et al. 2015; Röbenack/Artus 2015) erklären. Generell zeigen Befunde jedoch, dass die Behinderung von Mitbestimmung deutschlandweit auftritt und ein relevantes politisches Problem darstellt (vgl. Behrens/Dribbusch 2018).

Die Konsequenzen einer Zunahme von Behinderungsstrategien sind mittlerweile eindeutig abzusehen. Für die beteiligten Personen liegen die Folgen auf der Hand: Die Behinderung der Mitbestimmung betrifft immer unmittelbar Individuen, deren Verfassungsrechte beschnitten werden; gravierender für die Betroffenen wiegt aber, dass der Druck des Arbeitgebers einschneidende persönliche Belastungen mit sich bringt, die in Resignation oder ernsthaften Krankheiten münden und Personen »kaputtmachen« (vgl. Rügemer/Wigand 2014). Über die individuelle Ebene hinaus bergen diese Entwicklungen aber auch weitere Gefahren, weil grundlegende demokratische Rechte ganzer Belegschaften eingeschränkt werden und damit Betriebe als zentrale Orte des sozialen Lebens, das deutsche Erwerbssystem und die demokratische Verfasstheit des Gemeinwesens insgesamt betroffen sind.

Gegenstand der vorliegenden Studie sind Arbeitgeberpraktiken der »Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb« und die auf diese Praktiken bezogenen Strategien, Reaktionen, »Gegen- oder Abwehrmaßnahmen« der Beschäftigtenseite. Die (mitunter sperrige) Begriffswahl »Behinderung der Mitbestimmung« zielt darauf ab, den Untersuchungsgegenstand vor dem Hintergrund des »institutionellen Settings« des deutschen Erwerbssystems möglichst präzise zu umreißen. Im dualen System der Arbeitsbeziehungen sind nicht nur Gewerkschaften, sondern auch Betriebsräte tragende Säulen von Beschäftigtenpartizipation. Damit erscheint der Begriff des »Union Busting« jedoch verkürzt, denn in der angelsächsischen Tradition mit ihrem monistischen System beschreibt er lediglich einen Teil unseres Gegenstandes: die gewerkschaftliche Interessenvertretung. Bei der Begriffswahl geht es uns auch darum, eine A-priori-Bewertung der Konflikte zu

vermeiden. Die Begriffe »Arbeitgeberopposition« und »Arbeitgeberdruck« suggerieren eine gewisse Latenz im Hinblick auf die Wirkungen und Folgen von Mitbestimmungsbehinderung. »Opposition« kann im alltäglichen Sprachgebrauch als legitime, in demokratischen Systemen sogar notwendige – und zudem in der Regel immer auch *legale* Form – der Auseinandersetzung betrachtet werden. Dies aber ist angesichts der bereits angedeuteten Vorgehensweise von Arbeitgebern oftmals keineswegs der Fall.

Die Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb umfasst demnach die strategische »Anwendung von Praktiken«, die darauf abzielen, »arbeitgeberunabhängige Organisierung und Interessenvertretung in einem Betrieb [...] zu unterbinden, auszuhebeln oder im Entstehen zu be- oder zu verhindern« (ebd.: 13). Um diesen Untersuchungsgegenstand von anderen Formen des Konfliktes zwischen den Betriebsparteien abzugrenzen, sei hier auf die folgenden Aspekte verwiesen:

Erstens ist dies der *Gegenstand* der Konflikte. In den Konflikten drehen sich die Auseinandersetzungen nur vordergründig um Sachfragen wie Arbeitszeiten, Eingruppierungen oder Zuschläge; selbst wenn derartige Aspekte Anlass, Auslöser oder offizielles Konfliktthema sind, geht es im Kern immer um die *Spielregeln* der Interaktion im Betrieb, also um prozessuale Fragen; Gegenstand ist die Praxis von Partizipation – in ihren institutionellen Formen wie Betriebsräten und Gewerkschaften und den damit verbundenen Prozessen bzw. Verfahren (Wahlen, Interessenvertretungsarbeit, Interaktion zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Tarifverhandlungen). In manchen Betrieben geht es dem Arbeitgeber ums Prinzip: Mitbestimmung wird als unangemessen, manchmal gar als illegitim wahrgenommen. In anderen Betrieben zielt der Arbeitgeber aber vor allem darauf ab, in den Sachfragen allein zu bestimmen und damit für sich selbst günstige Bedingungen (geringe Arbeitskosten, hohe Flexibilität, Gewinnmaximierung) durchzusetzen. Hier sind die Spielregeln – und damit auch der Kampf gegen Mitbestimmung – Mittel zum Zweck.

Zweitens betrachten wir Konflikte mit besonderer *Intensität*, die sich in der Überschreitung bzw. Missachtung gesetzlicher Regelungen zuungunsten von Beschäftigten, Betriebsräten oder Gewerkschaften ausdrücken. Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb bewegt sich im Bereich oder zumindest an der Grenze der Illegalität, weil offensichtlich gegen geltendes Recht verstoßen wird.

Drittens meinen wir mit »Behinderung der Mitbestimmung« ein mehr oder minder systematisches Vorgehen, das durch die *Häufung oder Wiederholung* entsprechender Arbeitgeberpraktiken indiziert wird. Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb ist in dieser Perspektive kein einmaliges Phänomen, keine Ad-hoc-Entscheidung, sondern mitunter Ausdruck spezifischer Haltungen von Managern oder Arbeitgebern, die Formen von Mitbestimmungsbehinderung (in verschiedenen Varianten) wiederholt oder gar dauerhaft praktizieren – und damit ein Element betrieblicher *Kulturmuster*. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass sich zahlreiche Spielarten bzw. »Muster« von Mitbestimmungsbehinderung finden lassen, die sich bspw. im *Grad der Professionalisierung* oder in der *spezifischen Intention* betrieblicher Praktiken unterscheiden können. Auf diese Aspekte gehen wir im Konzeptteil der Studie noch genauer ein.

Die vorliegende Studie ist Ergebnis des Forschungsprojekts »Kampf um die Mitbestimmung«, das zwischen April 2018 und März 2020 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und gemeinsam von TU Chemnitz und AFB – Alrun Fischer Beratung für Betriebsräte durchgeführt wurde. Ziel des Projektes war es, die arbeitnehmerseitigen Strategien in Bezug auf Arbeitgeberpraktiken der Behinderung von Beteiligungs- und Organisationsrechten (»Behinderung der Mitbestimmung«) zu erheben, zu analysieren und zu erklären. Der Schwerpunkt des Forschungsvorhabens lag auf den jeweiligen Strategien der Beschäftigtenseite, die in Reaktion auf Arbeitgeberstrategien entstanden. Auf diese Weise sollten erstens systematische empirische Kenntnisse über Behinderungspraktiken sowie »Gegenmaßnahmen« generiert werden; zweitens sollten Informationen über die Wirkungsweisen und ggf. Faktoren für den Erfolg bzw. Misserfolg beschäftigtenseitiger Strategien identifiziert werden. Letztlich ging es auch darum, Wissen zu generieren, welches von betrieblichen Akteuren, von Politik und Verbänden genutzt werden kann, um weitergehende Handlungsoptionen aufzuzeigen, die die Wahrnehmung der Beteiligungsrechte von Arbeitnehmern befördern. Die folgenden Fragestellungen standen im Zentrum der Untersuchung:

1. Welche *typischen Formen* von Mitbestimmungsbehinderung lassen sich empirisch auffinden? Auf welche (betrieblichen) Faktoren lassen sie sich zurückführen bzw. unter welchen Kontextbedingungen treten sie auf?

2. Welche *Strategien* und Praktiken werden auf *Beschäftigtenseite* entwickelt, um der Behinderung der Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte entgegenzuwirken?
3. Welche *Wirkungen* entfalten Gegenstrategien? Unter welchen Bedingungen gelingt es den Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften, ihre Rechte durchzusetzen? Welche Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren lassen sich identifizieren?
4. Welche *betrieblichen Entwicklungspfade* lassen sich erkennen? Unter welchen Umständen ergibt sich eine Konstellation von »Konflikt in Permanenz«, unter welchen Umständen finden die Parteien zu einem kooperativen Miteinander (zurück)?

Im Projektverlauf wurden die Fragestellungen mithilfe eines qualitativen Forschungsdesigns bearbeitet. Dabei wurden Fallstudienerhebungen in 28 Betrieben durchgeführt, in denen (verschiedene Formen) von Mitbestimmungsbehinderung virulent waren. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit Betriebsratsmitgliedern, Beschäftigten und Arbeitgebervertretern sowie mit Experten aus Gewerkschaften, Unterstützungsnetzwerken und Verbänden geführt (vgl. Kapitel 3).

Der vorliegende Bericht ist wie folgt gegliedert: Kapitel 2 umreißt den Stand der Forschung, theoretische Bezüge der Studie sowie das eigene theoretische Konzept. In Kapitel 3 wird die methodische Vorgehensweise erläutert; zentrale Merkmale des Empiriefeldes und der Fallstudien werden präsentiert. Kapitel 4 enthält sechs Einzelfallstudien, in denen der Verlauf von Konflikten um die Mitbestimmung exemplarisch dokumentiert wird. Dieses Kapitel dient dazu, den Lesern einen Einblick in den Facettenreichtum der hier betrachteten Auseinandersetzungen, die Folgen und z.T. sehr komplexen Verwerfungen zu geben. Kapitel 5 widmet sich danach den Managementpraktiken der Behinderung von Mitbestimmung. Hier werden zunächst ohne Bezug zu den Reaktionen der Beschäftigtenseite die Strategien und Praktiken systematisch untersucht, mit deren Hilfe Arbeitgeber versuchen, Betriebsräte in ihrer Arbeit zu behindern, eine Betriebsratswahl zu manipulieren oder zu verhindern oder die Tarifauseinandersetzung zu vermeiden.

Die Maßnahmen und Strategien, die die Beschäftigtenseite nutzt, um den Angriffen von Arbeitgebern entgegenzutreten, werden in Kapitel 6 betrachtet. Hierbei steht nicht mehr der Einzelfall im Zentrum, sondern

die jeweilige Strategie der Beschäftigtenseite. Obgleich sich Fälle nur im Zusammen- und Wechselspiel von Angriff und Gegenwehr, von verschiedenen Maßnahmen und Reaktionen verstehen lassen, werden hier die einzelnen Bestandteile von Beschäftigtenpraktiken analytisch getrennt untersucht. Auf diese Weise soll es gelingen, zu begründeten, verallgemeinerbaren Einschätzungen über die Funktionsweise, die Wirkungen und die Chancen und Risiken der Anwendung einzelner Maßnahmen zu gelangen. Praktisch ist dies auch gerade dann wichtig, wenn Akteure in betrieblichen Konflikten über die Anwendung einzelner Maßnahmen entscheiden müssen. Der Bericht schließt mit einer Zusammenfassung. Hier werden die wichtigsten Ergebnisse resümiert, erste Handlungsempfehlungen formuliert sowie ein Ausblick gegeben.

2 Forschungsstand und Konzept der Studie

Konflikte in den Arbeitsbeziehungen sind seit jeher Gegenstand wissenschaftlicher und politischer Debatten. Im Hinblick auf Arbeitgeberstrategien gegen Mitbestimmungsinstitutionen liegen in der deutschen und auch in internationalen Debatten bereits Befunde vor, die in Kapitel 2.1 knapp referiert werden sollen. Auf dieser Basis wird in Kapitel 2.2 ein theoretisches Konzept entwickelt, welches die empirische Analyse leiten soll.

2.1 Wissensbestände in der (deutschen) Debatte

In Deutschland hat sich in einer interessierten Öffentlichkeit das Schlagwort Union Busting etabliert, um mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen, die sich gegen Betriebsräte und Gewerkschaften richten, auf einen Begriff zu bringen. Der Begriff verweist auf die angelsächsische Debatte, in der er mehr oder minder aggressive Strategien von Unternehmen bezeichnet, eine gewerkschaftliche Organisierung von Belegschaften zu verhindern. Diese Strategien sind mit den Entwicklungen in Deutschland aber nur bedingt vergleichbar. Denn bspw. gibt es in den USA keine Betriebsräte oder vergleichbare Organe der Interessenvertretung. Die gewerkschaftliche Organisierung bedeutet jedoch, dass die gewählte Gewerkschaft berechtigt ist, im Namen der Belegschaft in einem Unternehmen Tarifverhandlungen zu führen. Die Intention des Union Busting liegt also vorrangig in der Abwehr von Tarifverhandlungen und organisierten Belegschaftsinteressen, die – aus Sicht der Unternehmen – zur kostspieligen Verbesserung der Entlohnung und Arbeitsbedingungen führen.

Union Busting ist in den USA ein etabliertes Geschäftsfeld von Anwaltskanzleien und Beratern, die Unternehmen professionelle Unterstützung

zur Abwehr von Gewerkschaften (union avoidance) anbieten (vgl. Logan 2006). Auch für Großbritannien liegen Forschungen vor, die Typologien des Arbeitgeberwiderstands (employer resistance) gegen Gewerkschaften (vgl. Gall 2004) und den Einfluss struktureller, ideologischer und kultureller Faktoren dieses Arbeitgeberverhaltens analysieren (vgl. Dundon 2002). Schließlich kann konstatiert werden, dass »Anti-Unionism« globale Ausmaße besitzt (vgl. Gall/Dundon 2013; Hertwig 2011b). Neben der Erforschung dieser spezifischen Maßnahmen, die von Unternehmensseite ergriffen werden, um Gewerkschaften aus den Betrieben fernzuhalten, wird in der angloamerikanischen Debatte zunehmend das Handeln von Gewerkschaften in den Blick genommen, um erfolgreiche Strategien gegen die Gewerkschaftsverhinderung identifizieren zu können. Hier wird vor allem das strategische Vorgehen im Rahmen von gewerkschaftlichen Organizing-Kampagnen (vgl. Frege/Kelly 2004; Milkman et al. 2010) thematisiert und dabei die Bedeutung von Basisnähe, persönlichen Kontakten und dem Aufbau von gewerkschaftlichen Aktivenstrukturen im Betrieb (workplace activists) betont (vgl. Bronfenbrenner et al. 1998; Brinkmann et al. 2008). Eine derartige Orientierung ist bisweilen auch im Rahmen von Organizing-Projekten deutscher Gewerkschaften anzutreffen, bei denen der Aufbau betrieblicher Aktivengruppen als Ausgangspunkt für nachhaltige Organisierungsprozesse und eine beteiligungsorientierte Interessenvertretungspolitik verstanden wird (vgl. Goes et al. 2015: 55 ff., Thünken 2018; 2019).

Die erfolgreiche gewerkschaftliche Organisierung steht damit im Zentrum der Debatte in Ländern wie den USA oder auch Großbritannien, in denen die industriellen Beziehungen nach einem *Single-Channel* organisiert sind, die den Gewerkschaften aufseiten der Beschäftigten die zentrale Rolle bei der Interessenvertretung zuschreibt. In Ländern mit einem dualen System der Interessenvertretung, wie in Deutschland, gibt es dagegen mit den Betriebsräten auch eine formal von den Gewerkschaften unabhängige Institution der Interessenvertretung auf der betrieblichen Ebene. Hier sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine interessenpolitische Betätigung der Beschäftigten wesentlich günstiger als in den Single-Channel-Systemen, die mit den Anerkennungswahlen und Zugangsbeschränkungen in die Betriebe hohe Hürden für die Gewerkschaften setzen. Trotz dieser zweifelsfrei gegebenen Unterschiede zwischen den verschiedenen nationalen Institutionensystemen gibt es gute Gründe, die internationalen

Forschungsergebnisse zur Bekämpfung von Gewerkschaften zu berücksichtigen:

(1) Zum einen sind viele Maßnahmen, die von Unternehmen in Deutschland gegen gewerkschaftliche Organisierung und betriebliche Mitbestimmung genutzt werden, vergleichbar mit denen, die u.a. in den USA zur Anwendung kommen. (2) Des Weiteren muss berücksichtigt werden, dass die Etablierung von Betriebsräten in Deutschland zwar viel umfassender rechtlich gefördert und damit geschützt wird. Gleichwohl bestehen Möglichkeiten – oftmals in einer rechtlichen Grauzone –, die es Unternehmensleitungen erlauben, den Gründungsprozess oder auch die turnusmäßigen Wahlen zum Betriebsrat zu behindern oder zumindest maßgeblich zu beeinflussen. Unter diesen Umständen kommt es auch bei Betriebsratswahlen zu einem Kampf um die Hegemonie innerhalb der Belegschaft, der Ähnlichkeiten mit den Entscheidungssituationen bei gewerkschaftlichen Anerkennungswahlen in Single-Channel-Systemen aufweist: Obsiegen die Kräfte unter den Beschäftigten, die sich für eine unabhängige Interessenvertretung stark machen? Oder gelingt es einer Unternehmensleitung unter dem Einsatz von Druckmitteln, die Etablierung eines Betriebsrates gänzlich zu verhindern bzw. über die Förderung arbeitgebernaher Betriebsräte ein gefügiges Gremium zu etablieren? (3) Auch weisen die häufig engen Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften (vgl. Schmidt/Trinczek 1999) darauf hin, dass eine besondere Berücksichtigung der gewerkschaftlichen Organisierung auch im Rahmen des dualen Systems angemessen erscheint. (4) Schließlich kann konstatiert werden, dass auch in Deutschland Gewerkschaften selbst unmittelbar zum Objekt von Abwehrmaßnahmen durch Unternehmen werden, wenn diese Organisierungsprozesse anstoßen und tarifvertragliche Regelungen durchsetzen wollen.

Trotz der rechtlich-institutionell vergleichsweise besseren Ausgangslage für kollektive Formen der Interessenvertretung in Deutschland zeigt ein Blick in die Mitbestimmungsforschung, dass die Missachtung und systematische Behinderung von Mitbestimmungsrechten auch in Deutschland kein gänzlich neues Phänomen darstellen. Vielmehr lässt sich nachvollziehen, dass die betriebliche Mitbestimmung von Beginn an ein umkämpftes Feld war und die Umsetzung von gesetzlich verbrieften Rechten mitunter zu erheblichen Konflikten führte. Schon in den klassischen Betriebsrätestudien von Kotthoff (1981; 1994) werden eindrückliche Berichte über die

Auseinandersetzungen zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten gegeben, die Kotthoff als Anerkennungskämpfe um einen »betrieblichen Bürgerstatus« (Kotthoff 1994: 179) interpretiert. Während in der ersten Erhebungsphase im Jahr 1975 die durch Kotthoff untersuchten 63 Fallbetriebe noch mehrheitlich defiziente Formen der Interessenvertretung aufweisen, hatte sich das Verhältnis in der zweiten Erhebung Anfang der 1990er-Jahre umgekehrt. Dieser Wandel hin zu vertretungswirksamen Formen der Interessenvertretung erfolgte nach Kotthoff entlang vier zu differenzierenden Wandlungsmustern, die häufig eines langwierigen Kampfes einer Gruppe von Beschäftigten bedurften, um »autokratische Herrschaftsordnungen« und die »Fesseln despotischer Unternehmensführung« (ebd. : 71 ff.) zu überwinden. Zugleich stellt Kotthoff fest, dass bei einer relevanten Minderheit der untersuchten Betriebe despotische Formen der Unternehmensführung, und damit auch die pervertiertesten Formen der Interessenvertretung (»der isolierte Betriebsrat«), weiter fortbestehen (ebd. : 161 f.).

Auch Bosch et al. (1999) identifizieren in ihrer Typologie innerbetrieblicher Austauschbeziehungen Interaktionsmuster, für die eine »mitbestimmungsfeindliche und autoritäre Grundorientierung« charakteristisch sind. Mit dem Ziel der betriebspolitischen Marginalisierung der Interessenvertretung verfolgten die entsprechenden Unternehmensleitungen eine »Strategie der systematischen Behinderung der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung« (ebd.: 143; vgl. auch Trinczek 2004). Diese Strategien umfassen demnach beabsichtigte Sticheleien, begrenzte Kontaktverweigerung und die gezielte Aushöhlung zentraler Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes, wie etwa die unzureichende Bereitstellung einer Büroausstattung für den Betriebsrat, Vermeidung von Freistellungen, Vorenthalten von Informationen und eine unzureichende Anzahl von Betriebsversammlungen (vgl. Bosch et al. 1999: 143 f.). Als strukturelle Voraussetzung dieses »autoritär-hegemonialen Regimes« nennen die Autoren eigentümerorientierte Besitzverhältnisse aus dem Bereich der kleinen und mittelgroßen Betriebe sowie eine starke lokale Arbeitsmarktposition des Betriebes (ebd.: 138). Diese Befunde zeigen sich auch in quantitativen Studien, in denen die Verbreitung und typischen Kontextbedingungen betrieblicher Interessenvertretungsformen bzw. eines Zustands der »Betriebsratslosigkeit« untersucht wurden (vgl. Ellguth/Kohaut 2017; Ellguth 2009; Hauser-Ditz et al. 2006; 2009). Eine mitbestimmungsfeindliche Haltung wird in derartigen Betrie-

ben von der Geschäftsleitung z. T. offen artikuliert; sie findet ihr Pendant aber in einer (KMU-spezifischen) Unternehmenskultur, wo die Herrschaft der Geschäftsleitung und das Fehlen eines Betriebsrats als normal erlebt werden. Informelle Beschäftigtenvertretungen und Andere Vertretungsorgane (AVOs), die keinerlei einklagbare Rechte oder Absicherungen besitzen, sind in solchen Betrieben weithin akzeptiertes Substitut für einen Betriebsrat (vgl. Hertwig 2011a).

Die eingangs erwähnten neueren Forschungsarbeiten liefern eine Annäherung an die aktuelle Ausprägung des Phänomens und stützen die Annahme, wonach mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland bekommen haben. Rügemer und Wigand (2014) geben einen Überblick zu sogenannten »Union-Busting-Methoden«, die insbesondere in ihrer professionalisierten Form – durch das Aufkommen spezialisierter Anwaltskanzleien – für die deutschen Arbeitsbeziehungen bisher unüblich waren. Während für die USA der Begriff des Union Busting in diesem Zusammenhang treffend ist, umfassen die von Rügemer und Wigand zusammengestellten Maßnahmen von Unternehmen in Deutschland nicht nur, und teilweise auch überhaupt nicht, die gewerkschaftliche Organisierung, sondern darüber hinaus und in besonderem Maße die betriebliche Interessenvertretung. Die Autoren subsumieren die beobachteten Behinderungen der Betriebsratsarbeit bzw. der Betriebsratswahl trotzdem unter den Begriff des Union Busting, weil zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften häufig enge Kooperationsbeziehungen bestehen.

Sowohl Behrens und Dribbusch (2014) als auch Rügemer und Wigand (2014) unterscheiden zwischen der Bekämpfung bereits etablierter Betriebsräte und den Versuchen, deren Arbeit zu behindern, auf der einen Seite und Maßnahmen des Managements, die Initiative zur Wahl eines Betriebsrates zu behindern oder zu hintertreiben, auf der anderen. Behrens und Dribbusch (vgl. ebd.: 144) erheben die folgenden Maßnahmen des Managements gegen die Wahl eines Betriebsrates, die auch für das hier skizzierte Forschungsvorhaben wichtige Anknüpfungspunkte bieten können: Einschüchterung möglicher Kandidaten für den Betriebsrat; Verhinderung der Bestellung eines Wahlvorstandes; Kündigung von Kandidaten für den Betriebsrat; Kündigung von Mitgliedern des Wahlvorstandes; Herauskaufen von Kandidaten; Weigerung der Herausgabe von Personallisten; gezielte Reorganisation/Aufspaltung des Unternehmens und Verlagerung, Ausgründung,

Schließung des betreffenden Betriebes. Des Weiteren bestimmen die Autoren (vgl. ebd.: 147) Maßnahmen, die gegen gewählte Betriebsratsgremien ergriffen werden: Kündigung von Betriebsratsmitgliedern; Betriebsratsmitglieder werden zum Rücktritt gedrängt; Beantragung der Auflösung des Betriebsrates beim Arbeitsgericht; gezielte Reorganisation/Aufspaltung des Unternehmens sowie Verlagerung, Ausgründung, Schließung des betreffenden Betriebes.

Ergänzend werden von Rügemer und Wigand (vgl. 2014: 55 ff.) einige weitere Maßnahmen identifiziert, die vonseiten des Managements sowohl gegen die Wahl von Betriebsräten als auch gegen bereits bestehende Gremien angewandt werden. Hierzu zählen vom Management geförderte Oppositionsgruppen, Bestechung durch Beförderung, Versetzung von Betriebsratsinitiatoren, soziale Deprivation, Einsetzung Anderer Vertretungsorgane (AVOs), Sabotage und »inszeniertes Chaos« bei der Wahlversammlung. Auch Goes et al. (vgl. 2015: 78 f.) widmen sich am Rande ihrer Studie über die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland dem Phänomen des »Arbeitgeberdrucks«, das sie allerdings von professionellen Formen des Union-Busting abgrenzen. Nichtsdestotrotz stimmen die von Goes et al. beobachteten mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen mit denen aus den genannten Studien weitgehend überein.

Quantitative Befunde zur Verbreitung von »Arbeitgeberopposition« finden sich bislang kaum, die Studie von Behrens und Dribbusch (2014) gibt hier jedoch einige Hinweise. Auf Grundlage einer Befragung von 184 hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären aus lokalen Gewerkschaftseinheiten von IGM, IG BCE, NGG und ver.di konstatieren die Autoren, dass 59 Prozent der Befragten in ihrem Organisationsbereich mindestens ein Fall der Behinderung einer Betriebsratswahl bekannt ist und 38 Prozent von mindestens einem Fall berichten können, bei dem das Management Maßnahmen gegen bereits bestehende Betriebsratsgremien anwandte. Überdurchschnittlich häufig kommt es nach Auswertung der WSI-Befragung zu mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten. So entfallen auf diese Betriebsgrößenklasse über 50 Prozent der von Gewerkschaftssekretären wahrgenommenen Behinderungen einer Betriebsratswahl, während derartige Fälle in der Betriebsgrößenklasse mit 500 und mehr Beschäftigten nur 10 Prozent zugerechnet werden können (vgl. ebd.: 146). Des Weiteren

zeigen die Umfrage-Ergebnisse, dass mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen in inhabergeführten Betrieben besonders weit verbreitet sind. Nach Branchen differenziert, berichtet das befragte Gewerkschaftspersonal aus dem ver.di-Organisationsbereich Handel am häufigsten von Versuchen der Behinderung von Betriebsratswahlen.[1]

Unabhängig davon, welche konkreten Maßnahmen vonseiten des Unternehmens genutzt werden, identifizieren Artus, Kraetsch und Röbenack (vgl. 2016: 184 ff.) eine besondere Gefährdung der Beschäftigten in den frühen Phasen einer anvisierten Betriebsratsgründung. Demnach sind die Initiatoren im Zeitraum bis zur Wahlausschreibung besonders angreifbar, weil sie in diesen Phasen rechtlich vollkommen ungeschützt vor repressiven Maßnahmen des Unternehmens sind. Diesem Phasenmodell folgend, müssen die betrieblichen Initiatoren daher spätestens mit dem offiziellen Wahlausschreiben (»Formierungsphase«) mit Reaktionen vonseiten des Managements rechnen und ggf. in der Lage sein, geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Während die grundlegenden Ausprägungen der Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften damit auch für Deutschland in Teilen erforscht sind, wird die Frage, mit welchen Strategien die Beschäftigtenseite auf mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen *reagiert*, in der deutschsprachigen Forschung bislang kaum thematisiert. Bormann (vgl. 2007: 123 ff.) diskutiert in ihrer Untersuchung über die Drogeriemarktkette Schlecker Möglichkeiten der »Gegenwehr«. Dabei stellt sie zunächst heraus, dass juristische Mittel allein häufig nicht erfolgversprechend sind. Obwohl die Behinderung der Wahl oder der Arbeit eines Betriebsrates strafbar ist, zeige die Erfahrung, dass gerichtliche Auseinandersetzungen häufig ins Leere laufen. So waren etwa verbale Einschüchterungsversuche vonseiten des Managements nur in seltenen Fällen gerichtsfest zu belegen. Gleichwohl kam es auch im Fall Schlecker zu rechtskräftigen Verurteilungen wegen Behinderung der Betriebsratsarbeit. Neben der Nutzung juristischer Mittel – so resümiert Bormann in ihrer Studie – gelte es, ein besonderes Au-

1 | Eine Folgeuntersuchung (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2016) bestätigt die Befunde der ersten Befragung aus dem Jahr 2012 und verweist damit auf die Stabilität des Phänomens. Etwa die Hälfte der Arbeitgeber griff dabei auf spezialisierte Anwaltskanzleien zurück. Häufig handelt es sich um inhabergeführte Unternehmen der mittleren Größenklasse (50 bis 200 Beschäftigte).

genmerk auf die gewerkschaftliche Organisierung des Unternehmens bzw. des Betriebes zu legen (vgl. ebd.: 126 ff.). So sei eine gezielte Ansprache der vereinzelt arbeitenden Beschäftigten durch hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre zu forcieren, worüber schließlich die Vernetzung der gewerkschaftlich Organisierten ermöglicht werde und auch die Angriffe vonseiten des Unternehmens besser beantwortet werden können.

Mit konkretem Bezug auf die Situation einer Betriebsratswahl in mitbestimmungsfeindlichen Unternehmen betonen auch die Autoren eines Berichtes über »Union-Busting-Methoden« im Organisationsbereich der IG Metall (vgl. Boewe/Schulten 2013: 188 f.), dass hauptamtliche Gewerkschafter in diesen Fällen wichtige Funktionen übernehmen können. Zunächst gelte es demnach, die Initiatoren der Betriebsratswahl auf mögliche Gegenmaßnahmen vonseiten des Unternehmens vorzubereiten und angemessene Reaktionsweisen zu erörtern. Zum Schutz der aktiven Beschäftigten wird zudem vorgeschlagen, dass die Gewerkschaft die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes ausnutzt, wonach die zuständige Gewerkschaft die Einsetzung eines Wahlvorstandes beantragen kann, sodass diese repressionsgefährdete Aufgabe nicht von Beschäftigten aus dem Betrieb übernommen werden muss. Mit Verweis auf die untersuchten Fälle wird zudem empfohlen, den Ablauf der Wahlversammlung systematisch und strategisch zu planen, da diese sonst auch zu Inszenierungen im Sinne des Managements umfunktioniert werden könne.

Zusammenfassend zeigt sich, dass mitbestimmungsfeindliche Orientierungsmuster und Strategien aufseiten des Managements zumindest in ihren Grundzügen wissenschaftlich erfasst sind; ein erheblicher Forschungsbedarf im Hinblick auf quantitative wie qualitative Ausprägungen des Phänomens bleibt gleichwohl bestehen. Insbesondere aber gibt es bisher wenige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Frage, wie die Arbeitnehmerseite auf mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen reagiert, welche Gegenstrategien sie entwickelt, welche Wirkungen diese zeigen und an welchen Stellen gegebenenfalls Handlungsbedarf besteht.

2.2 Konzept der Studie

2.2.1 Gegenstände der Behinderung von Mitbestimmung

Eine Analyse der Konflikte um die Mitbestimmung erfordert zunächst eine eingehende Definition und Differenzierung betrieblicher Praktiken, die als »Behinderungsstrategien« gelten sollen. Als eine erste grobe Systematisierung lassen sich vier Schwerpunkte differenzieren:

1. *Behinderung oder Manipulation einer Betriebsratswahl:* Erstens sind hier Strategien von Arbeitgebern in *betriebsratslosen* Betrieben zu nennen, die darauf abzielen, die Gründung, also die erstmalige Einrichtung eines Betriebsrats, zu verhindern. In Betrieben mit einem gewählten Betriebsrat hingegen können Arbeitgeber bei der turnusgemäßen Wahl darauf abzielen, über die Wahl die Zusammensetzung des Gremiums zu beeinflussen. Das Ziel von Arbeitgebern besteht hierbei häufig darin, arbeitgebernahe Beschäftigte zu Mandatsträgern zu machen, um sich das Gremium gefügig zu machen. Der Betriebsrat soll Managementplänen nicht im Weg stehen und nicht auf allzu starke Beteiligung pochen.
2. *Behinderung der Betriebsratsarbeit:* Zweitens geht es um Strategien von Arbeitgebern in Betrieben *mit* Betriebsrat, die darauf abzielen, die Arbeit des Betriebsrates zu erschweren oder die Ausübung von Betriebsratsrechten zu behindern.
3. *Feindselige Maßnahmen gegen Gewerkschaftsmitglieder:* Drittens lassen sich Arbeitgeber-Strategien unterscheiden, die – unabhängig von der Existenz eines Betriebsrates – das Ziel verfolgen, die Beschäftigten entweder davon abzuhalten, einer Gewerkschaft beizutreten, sich in und mit ihr zu engagieren oder aber Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb zum Austritt aus ihrer Gewerkschaft zu veranlassen.
4. *Arbeitgeberschikanen im Rahmen von Tarifverhandlungen:* Die vierte Variante betrifft die Zielsetzung, eine Tarifbindung des Unternehmens zu vermeiden (vgl. Abb. 1). In der Wahrnehmung mancher Arbeitgeber geht ein Tarifvertrag unmittelbar mit Kostensteigerungen, Flexibilitätseinbußen und unerwünschtem gewerkschaftlichem Engagement einher. Die beiden zuletzt genannten Formen der Behinderung von Mitbestimmung lassen sich am ehesten als Formen von »Union Busting« bezeichnen; die beiden zuerst genannten umfassen Praktiken, die in der Debatte auch als »Betriebsrats-Bashing« oder »Bossing« bezeichnet werden.

Abbildung 1: Schwerpunkte der Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.2 Zur Konzeption betrieblicher Konflikte um Mitbestimmung

Konflikte um die Mitbestimmung lassen sich als fortlaufende Interaktionen und Aushandlungsprozesse zwischen (betrieblichen und außerbetrieblichen) Akteuren oder Akteursgruppen fassen, bei denen die Akteure (typische) Orientierungen und Interessen besitzen und versuchen, diese unter Rückgriff auf Machtmittel gegenüber anderen Interessen und Deutungen durchzusetzen. Um die vielfältigen Prozesse in Konflikten um die Mitbestimmung erfassen zu können, greift die theoretische Anlage unserer Studie auf verschiedene Konzeptionen aus der allgemeinen und der Arbeitssoziologie zurück. Namentlich sind dies die Strukturationstheorie von Giddens (1988), der Machtressourcenansatz (vgl. Schmalz/Dörre 2014) und das Konzept der Repräsentationsbeziehungen (vgl. Dufour/Hege 2010; 2013), das von Artus et al. im Zusammenhang mit Betriebsratsgründungsprozessen angewandt wurde (vgl. Artus et al. 2015).

Regeln und Ressourcen: Die Strukturationstheorie von Giddens

Die Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1988) wird in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung der letzten Jahre vermehrt angewendet (vgl. Ortmann et al. 1990; Windeler/Sydow 1999; Hertwig et al. 2015; Haipeter et al. 2018). Sie eignet sich als Rahmung, weil sie erstens den Blick auf soziale Praktiken, Aushandlungsprozesse und das Handeln von Akteuren lenkt. Akteure handeln dabei in der Perspektive der Strukturationstheorie nicht

willkürlich, vielmehr sind sie in soziale Strukturen eingebettet, die ihnen bestimmte Handlungsoptionen eröffnen, andere aber auch verstellen oder zumindest erschweren. Zweitens berücksichtigt sie Deutungen, Legitimationsweisen und Interessenlagen (in der Sprache Giddens' sind dies Regeln der Signifikation und der Legitimation). Dies ist relevant, weil bspw. Geschäftsleitungen die Institution des Betriebsrats auf unterschiedliche Weise wahrnehmen können; so geht es in Konflikten um die Mitbestimmung immer auch darum, welche Effekte oder Risiken Arbeitgeber mit einem Betriebsrat verbinden oder inwiefern Gerechtigkeitsvorstellungen dadurch tangiert werden, dass Beschäftigte ihre Interessen kollektiv wahrzunehmen versuchen. Drittens adressiert die Strukturationstheorie Aspekte von Macht und Herrschaft (Ressourcen); damit fokussiert sie die Frage, inwiefern Akteure in der Lage sind, ihre Vorstellungen und Interessen in Strategien und praktisches Handeln zu transformieren und ihnen innerhalb von Aushandlungsprozessen Geltung zu verschaffen. Beispielsweise ist hier relevant, auf welche Machtquellen Beschäftigte zurückgreifen (z. B. gewerkschaftliche Unterstützung, juristische Beratung, Solidarität in der Belegschaft, öffentlichkeitswirksame Aktionen), um ihr Interesse einer Betriebsratswahl durchzusetzen. Regeln und Ressourcen sind Strukturelemente sozialer Systeme, auf die sich Akteure in ihrem Handeln zwangsläufig beziehen und die sie in ihrem Handeln automatisch produzieren und reproduzieren. Die Tatsache, dass es ganz unterschiedliche Systeme und Strukturen mit vielfältigen Inhalten gibt und sich verschiedene Akteure auf unterschiedliche Strukturen beziehen (können), erklärt das Handeln von Akteuren in gewissen Situationen.

Betriebliche Konflikte um die Mitbestimmung lassen sich als soziale Interaktions- und Aushandlungsprozesse begreifen, in denen mehrere Akteure oder Gruppen von Akteuren versuchen, ihre jeweiligen Interessen zur Geltung zu bringen. In den hier betrachteten Fällen verhält es sich in der Regel so, dass Arbeitnehmer eine Situation als Missstand wahrnehmen und über die Wahl eines Betriebsrates, die Stärkung des bereits vorhandenen Betriebsrates oder aber das Anstreben einer Tarifbindung zu beheben versuchen. Eine »Behinderung von Mitbestimmung« entsteht dann dadurch, dass die Arbeitgeberseite darauf abzielt, die Initiativen der Beschäftigten zu unterbinden.

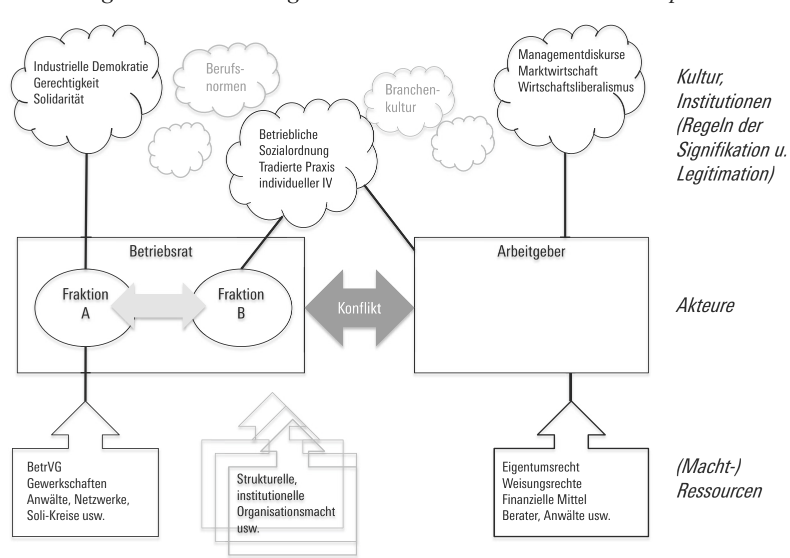
Der Giddens'schen Konzeption zufolge handeln die Akteursgruppen – Arbeitnehmer auf der einen, Arbeitgeber auf der anderen Seite – dabei nicht individuell, spontan oder voluntaristisch. Sie beziehen sich vielmehr auf (unterschiedliche) Strukturelemente, die Anlass für ihr Handeln und

damit auch Ursprung ihrer divergierenden Wahrnehmungen, Situationsinterpretationen und Interessenlagen sind. Die engagierten Beschäftigten, die eine Betriebsratswahl anstreben, haben mitunter eine starke gewerkschaftliche Haltung, sie orientieren sich an Gerechtigkeitsnormen und Vorstellungen von Arbeitnehmer-Solidarität. Arbeitgeber hingegen mögen die Initiativen der Belegschaft als illegitimen Eingriff in ihre Eigentumsrechte ansehen, der ihre Profitinteressen tangiert.

Konflikte haben zudem immer eine Vorgeschichte, die Elemente der betrieblichen Vergangenheit spiegelt. Betriebliche Akteure beziehen sich in ihren Handlungen immer auch auf frühere Ereignisse, auf einen einmal erreichten Status quo, auf Gepflogenheiten und Selbstverständlichkeiten, die über die Jahre zur Betriebskultur geworden sind. Solche Kulturmuster sind ebenfalls Strukturen, die Akteure in ihrem Handeln nutzen und (re-)produzieren.

Ein weiteres Strukturelement sind Ressourcen oder Machtmittel. Diese benötigen Akteure, um überhaupt handeln zu können und letztlich auch dazu, um sich gegenüber anderen Akteuren mit divergierenden Vorstellungen oder Interessenlagen durchzusetzen.

Abbildung 2: Konkretisierung der strukturationstheoretischen Konzepte



Quelle: Eigene Darstellung

Strukturen bilden die Grundlage für Handeln, und diese Grundlagen sind über mehrere gesellschaftliche Handlungsfelder und Ebenen verstreut (vgl. Hertwig 2017): Sie finden sich als gesellschaftliche oder sogar transnationale Vorstellungen industrieller Demokratie und Gerechtigkeit (Makroebene), in der Mitbestimmungskultur einer Branche oder Region, aber auch in den routinierten Umgangsformen eines einzelnen Betriebs (Mesoebene); sie kommen als gesetzlich verbriefte Machtmittel im Betriebsverfassungsgesetz zum Ausdruck, aber auch im Rückhalt und der Solidarität einer betrieblichen Belegschaft, die ihre Betriebsratsvorsitzenden in Konflikten unterstützt. Welche Strukturen – Orientierungen, Vorstellungen und Kulturmuster, Machtmittel und Ressourcen – einzelnen Akteuren oder Gruppen von Akteuren zur Verfügung stehen und welche dann auch tatsächlich im Handeln aktualisiert werden, ist hingegen eine empirische Frage.

Generell ist zwar zu konstatieren, dass die Strukturationstheorie eher allgemeine, abstrakte Kategorien vorgibt. Diese lassen sich jedoch mit Bezug auf einen empirischen Gegenstand – wie hier den Kampf um Mitbestimmung – konkretisieren. Einige solcher Konkretisierungen nehmen wir in den folgenden Abschnitten vor.

Machtressourcenansatz und strategische Handlungsfähigkeit

Macht und Ressourcen sind zentrale Kategorien im Kampf um die Mitbestimmung. Es scheint daher angebracht, die eher allgemeinen Ausführungen zu Machtmitteln und Ressourcen, die die Strukturationstheorie liefert, mithilfe weiterer Überlegungen zu konkretisieren. Diese finden sich insbesondere im Bereich der Forschung zu Gewerkschaftsstrategien. Stefan Schmalz und Klaus Dörre (2014) haben in Auseinandersetzungen mit Forschungsarbeiten zur gewerkschaftlichen Erneuerung (Labor Revitalization Studies) den Machtressourcenansatz weiterentwickelt und auf die deutschen Arbeitsbeziehungen angewandt. Dafür greifen sie auf das Konzept der Arbeitermacht (vgl. Silver 2005: 30 ff.) zurück, das als übergreifendes Konzept der Machtressourcen von Lohnabhängigen entwickelt wird. Schmalz und Dörre unterscheiden schließlich vier Formen: Strukturelle Macht, Organisationsmacht, institutionelle Macht und gesellschaftliche Macht. Diesen vier Hauptformen der Arbeitermacht werden jeweils spezifische Unterformen zugeordnet. Die *strukturelle Macht* basiert demnach zum einem auf der Produktionsmacht, die sich aus der Stellung der Lohnabhängigen im Produktionsprozess und deren Möglichkeiten, diesen zu stören,

ergibt. Zum anderen wird hierunter die Marktmacht der Lohnabhängigen gefasst, die sich aus der Arbeitsmarktsituation ergibt. So verweist etwa ein hoher Bedarf an Arbeitskräften auf eine hohe Marktmacht der Lohnabhängigen. Diese strukturellen Machtressourcen stellen allerdings nur ein Potenzial dar und bedürfen zu ihrer erfolgreichen Anwendung einer *Konfliktfähigkeit* von Kollektivakteuren, die es ermöglicht, diese Ressource »unter gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen optimal mit den eigenen organisatorischen Kapazitäten zu verbinden und eine effektive Konflikt- und Streikstrategie zu entwickeln« (Schmalz/Dörre 2014: 223).

Damit ist bereits auf die Organisationsmacht verwiesen, unter der die Fähigkeit der Lohnabhängigen, sich zu organisieren, verstanden wird. Hierunter fällt neben der Organisierung in Gewerkschaften auch die Bildung von Parteien. Die Stärke der Organisationsmacht von Gewerkschaften lässt sich insbesondere über die Mitgliederzahlen bestimmen, wird darüber hinaus aber auch über die zur Verfügung stehenden Infrastrukturressourcen (Streikkasse, Gebäude, personelle Ressourcen), die Organisationseffizienz, die Möglichkeiten der Mitgliederpartizipation und der inneren Kohäsion einer Gewerkschaft beeinflusst (vgl. ebd.: 224 ff.). Neben den beiden Machtquellen strukturelle und Organisationsmacht lässt sich die institutionelle Macht als aus diesen beiden abgeleitete Machtressource verstehen. Gelingt es den Lohnabhängigen, ihre Forderungen in Kämpfen (häufig flankiert durch die Organisationsmacht von Gewerkschaften und Parteien) institutionell zu verankern – etwa in Form gesetzlich verbriefter Rechte zur betrieblichen Mitbestimmung oder des Arbeitsrechts – sind damit institutionelle Machtressourcen der Lohnabhängigen aufgebaut worden. Die Autoren verweisen in diesem Zusammenhang auch auf die Gefahren, die mit der Institutionalisierung einhergehen. So kann ein Vertrauen in die institutionelle Stabilität der formal-rechtlichen Verfahren darüber hinwegtäuschen, dass sich Machtverhältnisse, und damit die Interaktionsbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit, grundlegend gewandelt haben. Eine strategische Neuorientierung wird darüber unter Umständen vernachlässigt und schwächt die Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften (vgl. ebd.: 227 ff.).

Schließlich wird mit der *gesellschaftlichen Macht* (ebd.: 230 ff.) die Fähigkeit beschrieben, über den eigenen organisatorischen Rahmen hinaus gesellschaftliche Bündnispartner zu gewinnen und darüber die eigene Position zu stärken. Diese Machtressource basiert einerseits auf der Fähig-

keit, Netzwerke mit anderen gesellschaftlichen Gruppen (Parteien, NGOs, Kirchen, Verbänden etc.) aufzubauen und diese in Kampagnen und Mobilisierungen einzubinden (Kooperationsmacht). Andererseits ist damit auch die Fähigkeit verbunden, öffentliche Debatten beeinflussen und darüber Diskursmacht aufbauen zu können, die sich etwa in der erfolgreichen Skandalisierung von schlechten Arbeitsbedingungen ausdrücken kann.

Ähnlich wie Giddens betonen Schmalz und Dörre, dass die reine Verfügung über die genannten Machtressourcen wenig über deren erfolgreiche Nutzung aussagt. Sie rekurrieren daher auf die spezifische strategische Handlungsfähigkeit (vgl. Ganz 2000; Levesque/Murray 2013) der Akteure als zentraler Voraussetzung, um diese Ressourcen tatsächlich nutzbar zu machen. Levesque und Murray (ebd.: 49 ff.) unterscheiden vier Fähigkeiten: Erstens gelte es, *vermittelnde Fähigkeiten* zu entwickeln, die es u. a. ermöglichen, zwischen verschiedenen Ebenen (z. B. betrieblich oder überbetrieblich) und damit verbundenen (mitunter widersprüchlichen) Erwartungen zu vermitteln. Auch geht es darum, in heterogen zusammengesetzten Belegschaften zwischen verschiedenen Identitäten (Beschäftigungsstatus, Herkunft, Milieu etc.) Verbindungen herzustellen und kooperatives Handeln zu fördern. Dafür sei zweitens die *Entwicklung von Deutungsmustern (framing)* von Bedeutung, die es erlauben, betriebliche Sachverhalte zu bewerten und darüber eine proaktive Agenda zu entwickeln. Drittens verweisen Levesque und Murray auf die Fähigkeit der *Artikulation,* die das Setzen gewerkschaftlicher Themen auf verschiedenen zeitlichen und räumlichen Ebenen umfasst und damit u. a. auf die Bedingungen einer globalen Arbeitswelt verweisen, die es erfordere, lokale Bedingungen in einen globalen Kontext zu stellen und darüber *lokal* handlungsfähig zu sein. Schließlich gehöre viertens die *Fähigkeit zu Lernen*, veränderte Rahmenbedingungen zu reflektieren und neue Informationen verarbeiten zu können, zu den zentralen Voraussetzungen, um vorhandene Machtressourcen umfassend nutzen zu können (ebd.: 49 ff.).

Repräsentationsbeziehungen und Vertretungswirksamkeit

In Ergänzung dieser machtressourcentheoretischen Konzeption empfiehlt sich der Ansatz der Repräsentationsbeziehungen, über den sich die Beziehungsstrukturen zwischen Belegschaften und Interessenvertretungen in den Blick nehmen lassen. Dieser Ansatz adressiert zum einen Machtaspekte, setzt diese jedoch in einen klaren Bezug zu kulturalistischen Überle-

gungen. Gerade letztere eignen sich in besonderer Weise, die strukturationstheoretischen Konzepte der Signifikations- und Legitimationsregeln mit gegenstandsbezogenen »Inhalten« zu füllen. In diesem Sinne geht es bei Kämpfen um die Mitbestimmung immer (auch) um geteilte Deutungen, die Herausbildung gemeinsamer Ziele und Vorstellungen unter den Beschäftigten, um Solidaritätsnormen und um die Wahrnehmung, dass eine eigenständige Beschäftigtenvertretung ein legitimes Anliegen der Belegschaft darstellt. Deutungen können dabei aber auch divergieren und damit die Fragmentierung einer Belegschaft begründen, wenn sich eine z.B. gewerkschaftlich orientierte Beschäftigtengruppe mit den divergierenden oder sogar antagonistischen Vorstellungen einer anderen Gruppe von Mitarbeitern (die z.B. eher die Linie des Arbeitgebers teilen) konfrontiert sieht.

Artus, Kraetsch und Röbenack (vgl. 2015: 44ff.) greifen in ihrer Studie zu Betriebsratsgründungen das Konzept der Repräsentationsfähigkeit nach Christian Dufour und Adelheid Hege (2010; 2013) auf, das sie analog zum Begriff der Vertretungswirksamkeit entwickeln. Demnach geht es bei der Vertretungswirksamkeit einer Interessenvertretung um »eine bestimmte Qualität der sozialen Beziehungen zwischen Repräsentantinn/en und Repräsentierten« (Artus et al. 2015: 44), die Vertretungsmacht begründet und darüber in der Lage ist, Belegschaftsinteressen auch gegen das Widerstreben anderer durchzusetzen.

Diese Durchsetzungsfähigkeit beruhe in erster Linie auf der Unterstützung der interessenpolitischen Ziele einer Interessenvertretung durch die Belegschaft. Im betrieblichen Alltag manifestiert sich diese Unterstützung in geteilten Deutungen und Erwartungen – also mitunter auch darin, dass Beschäftigte das vertrauensvolle Gespräch mit Vertretern suchen, sie über Problemlagen im Betrieb unterrichten und die Interessenvertretung in der Betriebsöffentlichkeit unterstützen, etwa über Sympathiebekundungen in der Betriebsversammlung. Derart aktive Repräsentationsbeziehungen bzw. Vertretungswirksamkeit sind das Ergebnis gewachsener Beziehungen, geteilter Deutungen und Zielsetzungen, die gerade im Prozess der Neuetablierung einer Interessenvertretung zunächst entwickelt werden müssen. Die Interessenvertretung muss unter Beweis stellen, dass sie tatsächlich Verbesserungen für eine Belegschaft durchzusetzen vermag und dafür die entsprechenden Kompetenzen ausbilden kann. Als mögliche Fallstricke, die eine mangelnde Vertretungswirksamkeit begründen, nennen Artus et al. die fehlende Herausbildung einer *kollektiven Identität*, die sich etwa

aus Spaltungen und Konflikten innerhalb der Belegschaft ergibt. Gerade derartige Spaltungen werden von mitbestimmungsfeindlich agierenden Arbeitgebern forciert, indem etwa arbeitgebernahe Betriebsratslisten initiiert werden und Stimmung gegen amtierende Betriebsräte gemacht wird. In derartigen Konstellationen kommt es zu einem Kampf um die Deutungshoheit im Betrieb. Der Arbeitgeber propagiert offensiv alternative Deutungen, die bspw. den Werten unabhängiger Interessenvertretung, Solidarität und betrieblicher Demokratie widersprechen. In diesem Zusammenhang verweisen die Autoren darauf, dass gerade Vertretungsinitiativen junger Gremien durch eine Blockadehaltung der Geschäftsleitung effektiv ausgebremst werden können, was einen Teufelskreis mangelnder Vertretungswirksamkeit begründen kann:

»Die Nicht-Akzeptanz des Betriebsrats als *legitimer* Ansprech- und Verhandlungspartner der Geschäftsleitung beschädigt dessen Reputation in der Belegschaft und verhindert den Aufbau von Vertretungsmacht – was wiederum seine Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Geschäftsleitung unterminiert. Unter solchen Bedingungen kann es lange dauern, bis der Betriebsrat vertretungsmächtig wird.« (Artus et al. 2015: 46)

2.2.3 Idealtypische Modellierung von Beschäftigtenpraktiken gegen Mitbestimmungsbehinderung

Um die Praktiken der Beschäftigtenseite im Kampf um die Mitbestimmung analysieren zu können, greifen wir auf eine »idealtypische« Modellierung (in Anlehnung an M. Weber) zurück. Diese dient uns als Analysefolie, mit deren Hilfe reale Ausprägungen (die wir in der Empirie ermitteln) kontrastiert, beschrieben und erklärt werden können. Die Analysefolie stellt aber eine zunächst rein imaginierte, und eben deshalb nur theoretisch gedachte (und vermutlich nie empirisch realisierte), *Sequenz* sozialer Praktiken dar, die Beschäftigte in Interaktion mit Arbeitgeberpraktiken der Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb entwickeln – und die wir als »idealtypische Beschäftigtenstrategie« begreifen.[2]

2 | Wenngleich diese idealtypische Strategie hier im Weber'schen Sinne als Analyseinstrument genutzt wird, so lassen sich einige Aspekte des Idealtypus durchaus als normative Handlungsempfehlungen lesen. Diese Empfehlungen, die wir in Kapitel 6 ausführen, entstanden jedoch erst auf Basis der empirischen Analysen.

Konflikte um die Mitbestimmung lassen sich analytisch als Wandel in den betrieblichen Austauschbeziehungen begreifen. Teilweise wird dieser Wandel von Beschäftigten herbeigeführt, die die vorhandene Situation im Betrieb als Missstand interpretieren. Dabei kann es sich um die wiederholte Willkür bei der Aufgabenverteilung oder Schichtplanung handeln, das Übergangenwerden bei Beförderungen oder Bonuszahlungen oder den rüden Umgangston der Vorgesetzten. Der Wandel kann aber auch vonseiten des Arbeitgebers angestoßen werden, wenn bspw. Restrukturierungen anstehen oder ein Wechsel im Management einen Kulturwandel mit sich bringt.

In der idealtypischen Form wird der Kampf um die Mitbestimmung von Beschäftigtenseite als eigenes *Projekt* definiert. Ein solches Projekt umfasst die folgenden Elemente:

Es finden sich engagierte *Akteure*, die bereit sind, den Kampf um die Mitbestimmung zu führen. Diese Akteure suchen strategischen Rückhalt in der Belegschaft, sie bilden ein Kollektiv geteilter Interessenlagen.

Die Akteure entwickeln eine *strategische Planung* der Vorgehensweise. Sie definieren *Ziele* und Wege, diese zu erreichen. Ausgangspunkt ist eine Analyse des Arbeitgeberverhaltens, seiner Motive und Absichten. Dabei werden alternative *Wege oder Instrumente*, mit denen die Zielsetzung erreicht werden soll, abgewogen. Die Akteure organisieren den Abwehrkampf und koordinieren ihre Aktivitäten.

Ressourcen und Machtmittel, die für die Umsetzung der Strategien notwendig sind, werden geprüft. Dabei kann es sich um »eigene« Ressourcen handeln, wie Rechte, die aus dem BetrVG resultieren, oder der Rückhalt in der Belegschaft. Es wird darüber hinaus aber auch eruiert, inwiefern Akteure in Anspruch genommen werden können, die nicht unmittelbar in den betrieblichen Konflikt involviert sind, wie Gewerkschaftssekretäre, externe Berater, Anwaltskanzleien, NGOs oder Solidaritätskreise.

Die Zielerreichung wird in regelmäßigen Abständen *überprüft*; die Wirkung einzelner Maßnahmen wird evaluiert und mündet ggf. in einer *Reformulierung* der Mittelauswahl oder sogar der Zielsetzung.

Der Kontrast zwischen Idealtypus und den empirischen Fällen erlaubt es, die Praktiken der Abwehrmaßnahmen in ihren Dimensionen und Facetten zu verstehen. Auf diese Weise lassen sich auch Hinweise auf Defizite und Fallstricke der Abwehrstrategien identifizieren.

Wirkungen und Effekte der Strategien der Arbeitnehmerseite

Die Analyse der Wirkungen von Beschäftigtenstrategien im Kampf um die Mitbestimmung gestaltet sich aus verschiedenen Gründen schwierig. In dem Maße, wie unterschiedlich Akteure in die Konflikte involviert sind, können sich auch Zuschreibungen von Erfolg und Niederlage unterscheiden. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, zunächst Ebenen zu differenzieren, auf denen Wirkungen untersucht werden können.

Subjektive Ebene: psycho-soziale Folgen für die Beteiligten. Die vorhandenen Befunde und auch die Medienberichte über »Union Busting«, »Bossing« und »Betriebsratsbashing« zeigen eindrücklich, dass Arbeitgeberstrategien gravierende psycho-soziale Belastungen und Gefährdungen darstellen. Herauszustellen ist dabei, dass diese Effekte nicht etwa eine (gar unintendierte) Nebenwirkung einer Arbeitgebermaßnahme sind, die z. B. auf ein unliebsames Betriebsratsgremium abzielen; psycho-soziale Belastungen sind intendiert und Teil der Arbeitgeberstrategie. Individuen werden selbst dann angegangen, wenn die Konflikte eigentlich kollektiver Natur sind und sich bspw. gegen den Betriebsrat als Gesamtgremium richten. In der Regel werden Protagonisten, engagierte Redeführer der Beschäftigten, angegangen. Die ergriffenen Gegenmaßnahmen der Beschäftigtenseite zielen oft darauf ab, diese Belastungen abzumildern.

Hinsichtlich der Wirkungsweise von Gegenstrategien stellt sich somit die Frage, welche Folgen für die beteiligten Individuen erzielt werden. Gelingt es, Kündigungen für unwirksam erklären zu lassen? Kann der Rückhalt der Betroffenen im Betrieb gestärkt werden? Inwiefern tragen Maßnahmen dazu bei, den psychischen Druck von den unmittelbar Betroffenen zu nehmen?

Wirkungen auf den Betriebsrat. Der Betriebsrat ist oft Angriffspunkt für Behinderungsmaßnahmen des Arbeitgebers. Obgleich das Management häufig Individuen angeht, so zielt es in vielen Fällen doch darauf ab, das Kollektivorgan zu treffen. Die Beschäftigtenstrategien können für den Betriebsrat verschiedene Wirkungen entfalten, die von der Aktivierung eines vormals eher inaktiven Gremiums über die Stabilisierung der Mitbestimmungsstrukturen bis hin zur Fragmentierung und Destabilisierung reichen. Eine Stärkung der Vertretungswirksamkeit kann als Erfolg der Beschäftigtenstrategien gelten.

Beziehungen zur Belegschaft. In repräsentativen Arrangements betreffen Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung immer auch das Verhält-

nis zwischen Belegschaft und Interessenvertretung. Die Belegschaft eines Betriebs gilt zu Recht als wichtiger Anker, Rückhalt und letztlich Bezugspunkt des Handelns der Interessenvertretung. In Konflikten um die Mitbestimmung kann diese Beziehung jedoch erheblich beeinträchtigt werden, wenn bspw. einige Belegschaftsgruppen die Anliegen des Betriebsrats nicht teilen, abweichende Orientierungen oder Interessen besitzen. Konflikte um die Mitbestimmung stellen somit immer auch die Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft auf die Probe. Als Erfolg gilt gemeinhin eine Stärkung der Repräsentationsbeziehungen, in denen die Belegschaft oder zumindest große Teile der Belegschaft die Ziele und Praktiken der Interessenvertreter unterstützen.

Verhältnis zu Geschäftsleitung oder Personalmanagement. Ein zerrüttetes Verhältnis zwischen Betriebsräten und Arbeitgeber erscheint gerade als Definitionsmerkmal von Konflikten um die Mitbestimmung. Allerdings können sich Konflikte im Zeitverlauf verändern – in einigen Fällen kommt es zur Intensivierung der Konflikte, in anderen aber zur Beilegung und Befriedung. Die Voraussetzungen für diese stark unterschiedlichen Entwicklungspfade sind ebenfalls Gegenstand unserer Analysen.

Beziehungen zur Gewerkschaft. Dass Gewerkschaften im Kampf um die Mitbestimmung zentrale Akteure sind, wurde bereits ausgeführt. Sie sind in Tarifkonflikten unmittelbare Handlungsträger in den Aushandlungsprozessen, aber auch in Fällen von Betriebsratsbehinderung können sie als Protagonisten oder wichtige Begleiter der Betroffenen fungieren. Nichtsdestotrotz können die Konfliktverläufe das Verhältnis zwischen den Interessenvertretungen auf die Probe stellen, z. B. wenn es um die Frage der (richtigen) Strategiewahl, der Zielsetzung oder der konkreten Umsetzung von Maßnahmen geht. Hintergrund dieser Überlegungen ist, dass Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften zwar geteilte, gleichzeitig aber durchaus auch unterschiedliche Ziele verfolgen können. Das Interesse der Gewerkschaften an tariflicher Regulierung und Mitgliedergewinnung mag mit den Interessen der Belegschaft nach einer schnellen Verbesserung kollidieren, die – aus der Perspektive der Gewerkschaft – ggf. suboptimale Regelungen beinhaltet (vgl. Keller 1999; Schroeder 2014; Müller-Jentsch 2017).

Die Vielfalt der Ebenen macht die Einschätzung der Wirkungen von Strategien der Beschäftigtenseite zu einem schwierigen Unterfangen. Erfolg oder Niederlage? – diese Einschätzung kann je nach betrachteter Akteursgruppe sehr unterschiedlich ausfallen. Ein Erfolg auf einer Ebene

kann mit Rückschlägen auf anderen einhergehen (was sich auch in den empirischen Fällen zeigt). Problematisch gestalten sich die Analyse und Erklärung der Wirkungen aber auch aus einem weiteren Grund. Denn die Konflikte um die Mitbestimmung erstrecken sich oft über lange Zeiträume. Mehrjährige Auseinandersetzungen sind – zumal in Fällen, in denen juristische Maßnahmen ergriffen werden – keine Seltenheit. Damit unterliegen aber auch die Wirkungen einem Wandel im Zeitverlauf. Ein anfänglicher Erfolg kann sich später als Niederlage entpuppen. Die Literatur zeigt, dass einige Arbeitgeber sich von (Teil-)Erfolgen der Beschäftigtenseite provoziert fühlen (vgl. Rügemer/Wigand 2014). Nach dem Motto »jetzt erst recht« intensivieren sie die Behinderungsmaßnahmen. In seltenen Fällen – so auch in einem unserer Fallbetriebe – reagiert der Arbeitgeber auf wiederholte Niederlagen mit der Schließung des fraglichen Betriebes. Erfolg und Niederlage lassen sich vor diesem Hintergrund schwerlich als allgemeines Fazit einer Fallanalyse bestimmen. Letztlich geht es immer auch um die Frage, wie der Arbeitgeber auf die Maßnahmen und Praktiken reagiert, die die Beschäftigtenseite im Kampf um die Mitbestimmung wählt.

3 Methodisches Vorgehen der Untersuchung

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der empirischen Erhebung beschrieben. Dabei wird genauer auf die Punkte Vorgehensweise der Erhebung, Erhebungsinstrumente, Auswertung des empirischen Materials und das Forschungssample eingegangen.

Im deutschsprachigen Raum liegen kaum Studien zu arbeitnehmerseitigen Strategien vor. Daher ist die Vorgehensweise der Forschungsarbeit explorativ ausgerichtet. Explorative bzw. erkundende Untersuchungen werden in erster Linie mit dem Ziel durchgeführt, in einem relativ wenig erforschten Untersuchungsbereich neue Hypothesen zu entwickeln. Ziel der hier vorliegenden Arbeit ist, aufzuzeigen, welche Strategien und Praktiken auf Beschäftigtenseite entwickelt werden, um der Behinderung der Mitbestimmungs- und Koalitionsrechte entgegenzuwirken, welche Wirkungen diese entfalten und unter welchen Bedingungen es den Beschäftigten bzw. Betriebsräten gelingt bzw. nicht gelingt, ihre Rechte durchzusetzen. Die Studie ist als qualitative Untersuchung angelegt, worüber insbesondere die Einschätzungen der handelnden Akteure in den Blick genommen werden:

> »Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten ›von innen heraus‹ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.« (Flick et al. 2000: 14)

Gearbeitet wurde mit Betriebsfallstudien, durch die es ermöglicht wird, Entwicklungen, Prozessabläufe sowie Ursache-Wirkungszusammenhänge nachzuvollziehen und hierdurch praktisch relevante, datenbasierte Aussagen ableiten zu können.

3.1 Fallauswahl und Datenerhebung

Die empirische Grundlage der vorliegenden Arbeit bildet eine Fallauswahl von 28 Fallbetrieben, deren Untersuchungen im Zeitraum April 2018 bis Mai 2019 stattfanden. Zu Beginn des Forschungsprojektes wurden explorative Interviews mit Experten von Gewerkschaften, Initiativen bzw. Unterstützungsnetzwerken und auch Rechtsanwälten geführt. Sie gaben einen ersten Einblick in das Feld der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerstrategien und verwiesen auf Fälle, bei denen es zu Be- bzw. Verhinderung von Betriebsrats- und/oder Gewerkschaftsarbeit im Betrieb kam. Der Feldzugang erfolgte somit insbesondere über die interviewten Experten bei DGB-Gewerkschaften und über Initiativen, die sich schwerpunktmäßig der Unterstützung betroffener Betriebsratsgremien und einzelner Personen widmen *(Mannheimer Solikomitee, Aktion gegen Arbeitsunrecht, work watch e. V., Fair im Betrieb)*. Außerdem wurden bestehende Kontakte aus den eigenen Arbeitsfeldern bzw. der eigenen Arbeitspraxis genutzt, um Zugang in betreffende Unternehmen zu erhalten. In den vermittelten Unternehmen wurden zunächst Interviews mit einzelnen Betroffenen auf Arbeitnehmerseite geführt. Der eingesetzte Interviewleitfaden fokussierte dabei auf ein Set von Themen, welche sich auf die betrieblichen Kontexte (Struktur, Marktsituation, Personalzusammensetzung und historisch-kulturelle Bedingungen), die konkreten Behinderungsmaßnahmen seitens des Arbeitgebers, die arbeitnehmerseitigen Strategien sowie auf spezifische Wahrnehmungen der Interviewpartner beziehen. Dabei gelang der Zugang zu insgesamt 28 Betrieben. Die ausgewählten Fallbetriebe repräsentieren einen breiten Branchenmix, der die Bereiche Metall- und Elektroindustrie, Automobilindustrie, Logistik, Holz- & Kunststoffbearbeitung, Chemieindustrie, Postdienstleistung, Gebäudemanagement & -reinigung, Gesundheitsdienstleistung, Handel, Textil, Hotel- und Gaststättengewerbe umfasst.

Nachdem in jedem der 28 Betriebe jeweils ein Interview stattgefunden hatte, wurden Kurzfallberichte erstellt, die Daten zum Fallbetrieb, erste Konfliktinhalte und -verläufe sowie konfliktspezifische Besonderheiten beinhalteten. Nach deren Durchsicht wurden zehn kontrastierende Fälle ausgewählt, deren Fallverlauf, Arbeitgeberpraktiken und Arbeitnehmerstrategien in einer weiteren Erhebungsphase intensiver untersucht werden

Tabelle 1: Strukturdaten der Fallbetriebe

	Betrieb (Anonymisiert)	**Inter-views**	**Branche/Wirtschaftszweig**	**Beschäf-tigte**	**Gewerk-schaft**
1	Präziso	6	Automobilzulieferer	460	IG Metall
2	Hubel	3	Verarbeitendes Gewerbe	315	IG Metall
3	Thermo	4	Metall- & Elektroindustrie	300	IG Metall
4	Medical	6	Gesundheitsdienstleistung	130	ver.di
5	Vehika	5	Automobildienstleister	400	IG Metall
6	Howo	4	Hotelgewerbe	45	NGG
7	Möma	2	Holzbearbeitung	600	IG Metall
8	Walzer	3	Automobilzulieferer	250	IG Metall
9	Wehaga	3	Handel	100	ver.di
10	Hauser	2	Gebäudemanagement	160	ver.di
11	Bisch	2	Automobilzulieferer	300	IG Metall
12	Kost	1	Automobilzulieferer	250	IG Metall
13	Stoco	1	Postdienstleistung	70	ver.di
14	Möbler	1	Handel	400	ver.di
15	Libaro	1	Labormedizin	300	IG BCE
16	Nizzer	1	Textil	240	IG Metall
17	Lopag	1	Versand	1000	ver.di
18	Flexi	1	Chemieindustrie	900	IG BCE
19	Brama	1	Chemieindustrie	100	IG BCE
20	Naro	1	Metall & Elektro	300	IG Metall
21	Aveb	1	Metall & Elektro	900	IG Metall
22	Rampa	1	Handel	250	ver.di
23	Media	1	Medien	80	ver.di
24	Reiniga	1	Gebäudereinigung	90	IG BAU
25	Bodebe	1	Kautschukindustrie	800	IG BCE
26	Flitter	1	Handel	120	ver.di
27	Unika	1	Gesundheitsdienstleistung	3800	ver.di
28	KOI	1	Kunststoffindustrie	500	IG BCE
	Insgesamt	**57**		**13160**	

Quelle: Eigene Zusammenstellung

sollten. Die Auswahl dieser zehn Vertiefungsfälle geschah entlang verschiedener Kriterien. Es wurde Fälle ausgewählt,

- durch die unterschiedliche Intensitäten und Komplexität hinsichtlich der Arbeitgeberpraktiken abgebildet werden;
- die verschiedene Formen von Arbeitnehmerstrategien enthalten, um eine Vielfalt von möglichen Maßnahmen und deren Wirkung analysieren zu können;
- in denen Strategien der Arbeitnehmerseite identifiziert werden konnten, die trotz intensiver, stark konfliktorischer Arbeitgeberpraktiken positive Wirkung hinsichtlich der Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung hatten;
- die ein breites Branchenspektrum abbilden, um bei der Auswertung des empirischen Materials mögliche branchenspezifische Muster entdecken zu können.

In den zehn ausgewählten Vertiefungsfällen wurde nach Sichtung des ersten Interviewmaterials nochmals ausführlich mit den Betroffenen gesprochen, um auf noch offene Fragen genauer eingehen zu können. Darüber hinaus kam es zur Befragung weiterer Akteure im Betrieb, insbesondere anderer Betriebsratsmitglieder, gewerkschaftlicher Vertrauensleute und Beschäftigter. Im Nachgang wurden auch noch einmal Interviews mit Gewerkschaftssekretären, Rechtsanwälten, Vertretern externer Unterstützergruppen, Wissenschaftlern und Beratern geführt. Sowohl der Zugang zum Management als auch zu den Arbeitgeberverbänden stellte sich als schwierig heraus. Negativ auf die Interviewbereitschaft dürfte sich insbesondere die Tatsache ausgewirkt haben, dass sich das Agieren der Arbeitgeberseite in den Fallbetrieben häufig in einer rechtlichen Grauzone bewegt hat und davon ausgegangen werden muss, dass dies den handelnden Personen durchaus bewusst war. Auch nach mehreren Anfragen gelang es daher nur in zwei der 28 Fallbetriebe, Vertreter des Managements zu befragen, die ebenfalls ihre Sicht auf die Beziehung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite schilderten. Angefragt wurden auch mehrere Arbeitgeberverbände, wovon sich schlussendlich ein Verband (dem ein Fallbetrieb angehört) bereit erklärte, über das Forschungsthema zu sprechen. Alles in allem umfasst das empirische Material daher Daten aus insgesamt 85 Interviews, 57 geführt mit Vertretern aus den Fallbetrieben und 28 mit externen

Experten. An dieser Stelle sei noch darauf hingewiesen, dass der Zugang zu weitaus mehr Fallbetrieben möglich gewesen wäre. Mit der Fallauswahl von 28 Betrieben war das Untersuchungsfeld für die Forschenden im Rahmen der Projektgröße umfassend erschlossen und somit auch eine theoretische Sättigung erreicht. Außerdem blieb das empirische Programm im Rahmen der Projektlaufzeit bewältigbar.

3.2 Erhebungsinstrumente

3.2.1 Problemzentriertes Interview

Mittels qualitativer Erhebungsinstrumente sollte aus der Sicht der Befragten, in unseren Fällen Betroffene bzw. Beteiligte des Interessenkonfliktes, ergründet werden, mit welchen Strategien die (Vertretung der) Belegschaft auf Arbeitgeberpraktiken reagierten. Das Instrument, das bei der Erhebung primär genutzt wurde, war das problemzentrierte leitfadengestützte Interview. Das Interesse bestand dabei darin, Erzählungen bzw. Berichte aus der Perspektive der jeweiligen Subjekte erfassen zu können. Bei der Durchführung der Befragung wurde den Personen so immer die Möglichkeit eingeräumt, selbst zu thematisieren, was hinsichtlich des Konfliktverlaufes und der zum Einsatz kommenden Maßnahmen wichtig war. Um die Dynamik der Interviews jedoch in gewünschtem Maße steuern zu können, bot sich ein vorgefertigter Leitfaden an. Er diente dazu sicherzustellen, dass alle das Forschungsthema betreffenden Aspekte angesprochen wurden (vgl. Bohnsack et al. 2006; Przyborksi/Wohlrab-Sahr 2010). Neben betriebsbezogenen Informationen ging es in den Interviews um die Schilderung des Konfliktverlaufes mit extrahiertem Blick auf die Seite der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, Betriebsräte sowie der aktiven Gewerkschafter.

Der erste Themenkomplex des Interviews befasste sich in der Regel mit Kontextbedingungen des jeweiligen Unternehmens. Es wurden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abgefragt, um Interessen, Motive und Handlungslogiken der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite nachvollziehen zu können. Daran anknüpfend folgte der Themenkomplex Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit in Verbindung mit der Abfrage der Beziehung zur Belegschaft. Den Fragen zur Kultur der betrieblichen Austauschbeziehungen folgten die Schilderung der Arbeitgeberpraktiken und Strategien der Arbeitnehmerseite. Abschließend sollten die Akteure der Arbeitneh-

merseite die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen selbst bewerten, u. a. auch nach Erfolg und Misserfolg.

Insgesamt wurden im Zeitraum von April 2018 bis Mai 2019 von den Forschern 57 betriebliche Interviews geführt, meist vor Ort, in den Untersuchungsbetrieben, nahe gelegenen Räumlichkeiten der Gewerkschaften oder Restaurants bzw. Hotels am Untersuchungsort. Sie dauerten in der Regel zwischen 1,5 und 2 Stunden.

3.2.2 Experteninterview

Die 28 Experteninterviews wurden ebenfalls unter Nutzung eines teilstandardisierten Leitfadens durchgeführt. Für unterschiedliche Akteursgruppen wurden je eigene Leitfäden entwickelt (gewerkschaftliche Funktionäre, Rechtsanwälte, Unterstützungsnetzwerke/NGO, Wissenschaftler, Berater und Arbeitgeberverbände). Sie dienten dazu, das Gespräch zu strukturieren und zu gewährleisten, dass alle vorab für relevant befundenen Themen besprochen werden. Experten stehen dabei nicht als »ganze Person« im Mittelpunkt des Forschungsinteresses, sondern sie gelten als Repräsentanten für die Handlungs- und Sichtweisen einer bestimmten Expertengruppe. Sie werden außerdem als Experten eingeordnet, da sie ein besonderes Wissen über spezifische Aspekte, das Forschungsfeld betreffende Sachverhalte besitzen (vgl. Gläser/Laudel 2004: 10) und z. T. bereits mehrere solcher Konflikte im Betrieb begleitet haben. Darüber hinaus konnten die Experten zu einzelnen Fallbetrieben befragt werden, die sie aus ihrer eigenen Arbeit kannten.

Tabelle 2: Verteilung Experteninterviews

Externe Experten	**Anzahl Interviews**
Gewerkschaft	20
Juristen	3
Unterstützungsnetzwerke	3
Berater	1
Arbeitgeberverbände	1
Gesamt	**28**

Quelle: Eigene Zusammenstellung

3.3 Datenanalyse

Im Rahmen der Datenauswertung wurden die Interviews transkribiert, welche bei der Durchführung mithilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet worden waren. Die Auswertung der Daten erfolgte auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2015). Entlang des transkribierten Interviewmaterials wurden Kategorien sowohl deduktiv auf Basis der strukturationstheoretischen Konzeption (vgl. Kapitel 2) als auch induktiv aus dem empirischen Material selbst abgeleitet. In der Analyse ging es darum, das Handeln der Akteure in Verbindung mit dessen Wirkung nachzuvollziehen. Hierzu wurden typische Sichtweisen und Deutungen der Akteure in Bezug auf den jeweiligen Konfliktverlauf sowie die Machtressourcen analysiert, die Akteure in betrieblichen Aushandlungen eingesetzt hatten (vgl. Kapitel 2). Die Leitfragen der Studie stellten Analysekategorien bereit, die sich auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, den Konfliktverlauf, die Managementpraktiken und vor allem Arbeitnehmerstrategien, ihre Dimensionen und deren Wirkung richteten. An dieser Stelle sei angemerkt, dass die erhobenen Daten, wie weiter oben bereits angedeutet, hauptsächlich die Sichtweise und Erlebnisse der Akteure der Beschäftigtenseite wiedergeben, da sich in nur zwei von 28 Fallbetrieben Arbeitgeber oder Management und auch nur zwei Vertreter von Arbeitgeberverbänden zu einem Interview bereit erklärten.

Zur Auswertung des Datenmaterials, welcher eine Sortierung und Strukturierung des Datenmaterials voranging, wurden zunächst Einzelfallanalysen durchgeführt. Jeder der zehn Vertiefungsfälle wurde dabei separat ausgewertet, was mithilfe computergestützter Software für die qualitative Daten- und Textanalyse (MAXQDA) erfolgte. Entlang eines entwickelten Codesystems, das sich am Leitfaden orientierte, wurden die jeweils vorhandenen Transkripte der Fallstudien in Form einer Zusammenfassung einzelner Abschnitte thematisch strukturiert. Wichtig bei diesem Vorgehen ist ein sehr genaues Verbleiben am Originaltext, um den Sinngehalt der Aussagen nicht zu verfälschen.

Als Ergebnis dieses Analyseschrittes lag zu jedem der zehn Vertiefungsfälle eine Datenmatrix vor, die jeweils Aussagen zu Betrieb, Betriebsratsarbeit, Belegschaft, Arbeitgeberpraktiken, Konfliktverlauf, Arbeitnehmerstrategien und Wirkung der Strategien im Hinblick auf Erfolg und Misserfolg zusam-

menfasste. Auf dieser Basis wurden umfangreiche Fallberichte verfasst, in denen der Fall »in sich« verständlich und begreifbar rekonstruiert werden sollte. In den Berichten wurde zunächst der Konflikt deskriptiv entlang Ursache, Auslöser, Verlauf und aktuellem Stand nachgezeichnet. Im analytischen Teil erfolgte dann zum einen die Bewertung der Arbeitgeberpraktiken. Zum anderen wurden die Maßnahmen und Strategien der Arbeitnehmer betrachtet und eingeschätzt, welche Wirkungen diese entfalteten bzw. unter welchen Bedingungen es den Beschäftigten bzw. Betriebsräten gelang bzw. nicht gelang, ihre Rechte durchzusetzen.

In einem Folgeschritt fand eine fallübergreifende Auswertung der zehn Vertiefungsfälle statt. Unter schrittweiser Hinzuziehung der restlichen 18 Fälle wurden schlussendlich typische Muster der Konfliktverläufe sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den zum Einsatz kommenden Arbeitgeberpraktiken und darauf bezogenen Beschäftigtenstrategien identifiziert.

Ergebnis der Untersuchungen hinsichtlich der Arbeitgeberstrategien ist eine grobe Typologisierung der unterschiedlichen Praktiken. Anhand der jeweiligen Ausprägung der Merkmale *Orientierung*, *Intensität*, *strategischer Gehalt* und *Ressourceneinsatz* wurden drei Typen von Arbeitgeberstrategien abgeleitet (vgl. Kapitel 5).

Um die Beschäftigtenstrategien vergleichend auswerten zu können, wurden sechs Dimensionen bestimmt, anhand derer die wichtigsten Erkenntnisse fallübergreifend zusammengetragen wurden. Die Dimensionen lauten: *Rückhalt in der Belegschaft*, *zentrale Akteure*, *Gewerkschaften als Akteure und Ressource*, *juristische Maßnahmen*, *Unterstützungsnetzwerke und Öffentlichkeitsarbeit*. Die analytische Trennung in Dimensionen ermöglichte, die arbeitnehmerseitigen Maßnahmen mit Bezug zu den Arbeitgeberpraktiken genauer in den Blick zu nehmen und hinsichtlich ihrer Potenziale, Wirkungsweise und möglichen Wechselwirkungen oder auch Gefahren zu untersuchen. Auf Grundlage der empirischen Fallstudien ließen sich schließlich verschiedene strategische Muster identifizieren, die vor dem Hintergrund der idealtypischen Bestimmung von Abwehrstrategien (vgl. Kapitel 2) diskutiert wurden. Eine ausführliche Auswertung der Forschungsergebnisse entlang der Dimensionen erfolgt in Kapitel 6.

3.4 Forschungssample

Nachfolgend werden einige wesentliche Merkmale der untersuchten Fallbetriebe zusammenfassend dargestellt.

Wie bereits erwähnt, ist das Untersuchungssample gekennzeichnet durch einen vielfältigen Branchenmix. Vertreten sind Betriebe aus den Bereichen Metall- und Elektroindustrie, Automobilindustrie, Holz- & Kunststoffbearbeitung, Chemieindustrie, Postdienstleistung, Gebäudemanagement & -reinigung, Gesundheitsdienstleistung, Handel, Medien, Textil, Hotel- und Gaststättengewerbe.

Überproportional vertreten sind Unternehmen aus dem industriellen Sektor mit 18 von insgesamt 28. Dies spiegelt jedoch aufgrund der geringen Fallanzahl nicht gleichzeitig wider, dass es in diesem Bereich am häufigsten zu solchen Be- und Verhinderungsfällen kommt. Vielmehr liegen der Auswahl der Betriebe die Kontakte der Forschungsgruppe und auch die Bereitschaft der Betroffenen, sich zu den Konflikten und betrieblichen Auseinandersetzungen überhaupt zu äußern, zugrunde.

Dieser Branchenverteilung entsprechend fällt der größte Teil der Untersuchungsbetriebe in den Zuständigkeitsbereich der Industriegewerkschaften, allen voran der IG Metall mit elf von insgesamt 28 Betrieben, der IG BCE mit fünf und der IG BAU mit einem Betrieb. Die zweitgrößte Gruppe wurde durch die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di mit zehn Betrieben betreut. Ebenso gab es einen Fall aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe, der in den Organisationsbereich der NGG fällt.

Wenn anhand unseres Materials auch nicht quantitativ belegbar, wird hier dennoch aufgezeigt, dass Be- und Verhinderung von Mitbestimmung in allen Organisationsbereichen der größeren Gewerkschaften stattfinden und keinesfalls ausschließlich in Bereichen der prekären Dienstleistungsarbeit vorkommen, die nach bisherigen quantitativen Erhebungen tatsächlich einen Schwerpunkt bilden. Bisher ist die Forschung davon ausgegangen, dass das Ausmaß der Fälle, in denen Arbeitgeber mitbestimmungsfeindlich agieren, im industriellen Bereich eher gering ist. Dies liegt darin begründet, dass sich dort über Jahrzehnte hinweg Mitbestimmungsstrukturen sowohl im Betrieb als auch in Bezug auf Tarifbindung und Gewerkschaftsarbeit etabliert und gefestigt haben. In unserer Fallauswahl wird jedoch

deutlich, dass mittlerweile ebenfalls das verarbeitende Gewerbe betroffen ist und sich auch da solche Konfliktfälle mehr und mehr häufen.

Unser Sample umfasst sowohl Dienstleistungs- als auch Industriebetriebe und weist auch hinsichtlich der Betriebsgröße eine heterogene Verteilung auf. In sechs der ausgewählten Betriebe arbeiten weniger als 100 Personen. Weitere drei beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung 100–200 Mitarbeiter. Den größten Anteil im Sample, 13 von insgesamt 28, machen Betriebe mit einer Größe von 200–500 Beschäftigten aus. In unserem Sample gibt es sechs Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Kleinstbetriebe finden sich nicht im Forschungssample. Es kann zwar ebenfalls keine quantitative Aussage zur Häufung von Be- und Verhinderungsfällen in Verbindung mit bestimmten Unternehmensgrößen getroffen werden, jedoch zeigt sich, dass solche Arbeitgeberpraktiken scheinbar in fast allen Unternehmensformen zu finden sind.

Tabelle 3: Anzahl Fallbetriebe nach Betriebsgröße

Betriebsgröße	Betriebe
0–50	1
50–100	5
100–200	3
200–500	13
500–1000	5
>1000	1

Quelle: Eigene Zusammenstellung

In Bezug auf Arbeitgeberpraktiken galt es, Betriebe zu finden, in denen es zur Behinderung bzw. Verhinderung der Wahl eines Betriebsrates, der Arbeit eines Betriebsrats, der Gewerkschaftsarbeit im Betrieb und/oder der Tarifbewegung bzw. Tarifbindung kam. Im Sample sind alle vier Formen vertreten. In den meisten der untersuchten Betriebe gab es mehr als ein Konfliktfeld. Es wurde schnell deutlich, dass sich Arbeitgeberpraktiken grundsätzlich nicht per se nur entweder gegen die Wahl oder die Arbeit eines Betriebsrates stellen, sondern oftmals in allen Formen vorzufinden sind.

Das Untersuchungssample erhebt aufgrund seiner qualitativen Forschungsausrichtung und des damit einhergehenden selektiven Betriebszugangs keinen Anspruch auf Repräsentativität. Das explorative Forschungsdesign ermöglicht vielmehr, ein bisher wenig erforschtes Thema entlang einer Auswahl exemplarischer Fälle näher zu untersuchen. Das breite Spektrum der ausgewählten Fallbetriebe mit den unterschiedlichen Strukturmerkmalen wie Branche, Größe, Gewerkschaftszugehörigkeit kann Hinweise darauf geben, welche Rolle diese Merkmale hinsichtlich der Ausprägung von mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen und die von Arbeitnehmerseite ergriffenen Gegenmaßnahmen spielen. Vor dem Hintergrund der Brisanz des Themas für die Betroffenen und des dadurch teilweise erschwerten Betriebszugangs ist es unseres Erachtens dennoch gelungen, im Rahmen der 28 erhobenen Fälle eine »breite« und – aufgrund der zahlreichen Interviews mit verschiedenen Akteuren – auch tiefe Empirie zum Thema Arbeitnehmerstrategien bei Ver- und Behinderung von Mitbestimmung zusammenzutragen, die einen wertvollen Beitrag zur Vermessung eines Phänomens ermöglicht, das bisher nur in seinen Grundzügen erforscht ist.

4 Fallstudien

Nachdem wir in den bisherigen Kapiteln die Konzeption und das methodische Vorgehen unserer Untersuchung vorgestellt haben, möchten wir in diesem Kapitel einen Einblick in unser empirisches Material geben. Im Folgenden dokumentieren wir sechs Fallberichte aus unserem Sample, die hier detaillierter vorgestellt werden sollen. Damit wollen wir ausgewählten Einzelfällen den Raum geben, der es ermöglicht, die Geschichte einer betrieblichen Auseinandersetzung im Kontext einer historisch-gewachsenen betrieblichen Sozialordnung zu rekonstruieren. Die Berücksichtigung der Vorgeschichte und des zeitlichen Verlaufs eines Konflikts ermöglicht, die ganze Komplexität eines Falls in den Blick zu nehmen und darüber ein besseres Verständnis einer Konfliktkonstellation zu erhalten.

Die folgenden Fallberichte sind deskriptiv angelegt und basieren auf der Auswertung der Interviews, die wir mit Betriebsräten, gewerkschaftlich aktiven Beschäftigten, hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären und (in zwei Fällen) mit Vertretern des Managements geführt haben. Die Gliederung der Fallberichte ist so gestaltet, dass zunächst Informationen zu den wesentlichen Strukturdaten eines Betriebs (Branche, Unternehmensgröße, Zusammensetzung der Belegschaft) gegeben werden. Des Weiteren umfasst dieser Block Informationen zum Bestand und Charakter der betrieblichen Interessenvertretung, des gewerkschaftlichen Organisationsgrads in der Belegschaft und Tarifbindung. Dem folgt eine Chronologie des Konfliktverlaufs, die auf Grundlage der Interviews mit beteiligten Akteuren rekonstruiert wurde. Jeder Fallbericht endet mit einer Einordnung, die insbesondere das Handeln der Beschäftigtenseite in den Blick nimmt und hinsichtlich der spezifischen Herausforderungen des Falls sowie der strategischen Orientierung der handelnden Akteure untersucht.

Die Angaben zu den Personen, den Betrieben und Konflikten wurden einer umfassenden Anonymisierung unterzogen. Dies bedeutet zum einen,

dass Unternehmensnamen mit einem Pseudonymen versehen und Namen von Personen geschwärzt wurden. Direkte Zitate in den Fallberichten lassen sich über entsprechende Kürzel bestimmten Akteursgruppen zuordnen: Betriebsratsvorsitzender (BRV), Betriebsrat (BR), Gewerkschaftssekretär (GWS), gewerkschaftlich aktive Beschäftigte (GAK), Unterstützungsnetzwerk (NGO).

Um eine hinreichende Anonymisierung sicherstellen zu können, musste mitunter auf detaillierte Angaben zu Strukturmerkmalen der Betriebe verzichtet werden. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, Rückschlüsse auf Personen und Betriebe in jedem Fall zu vermeiden oder zumindest erheblich zu erschweren, um Interviewpartner nicht in Schwierigkeiten zu bringen. Relevante Daten und Zusammenhänge sind davon jedoch nicht betroffen.

4.1 Der Fall *Hubel* – Ausdauernder Organisierungsprozess auf mitbestimmungsfeindlichem Terrain

4.1.1 Der Betrieb

Bei dem Fallbetrieb handelt es sich um ein Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit rund 300 Beschäftigten im Osten Deutschlands. *Hubel* wurde nach der Wiedervereinigung von einem westdeutschen Unternehmen aufgekauft. Die Entwicklungen und negativen Erfahrungen der Nachwendezeit wirkten bei den Beschäftigten noch lange nach. Das Wissen der Beschäftigten um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes in der industriell dünn besiedelten Region überlagerte bis in die 2000er-Jahre hinein die negative Entwicklung der eigenen Arbeitsbedingungen. Diese zeichneten sich mehr und mehr durch zunehmenden Arbeits- und Leistungsdruck bei verringerter Personalanzahl und geringem Entgelt aus. Der Großteil der Beschäftigten ist in der Produktion tätig und übt körperlich stark belastende Tätigkeiten aus, was in den letzten Jahren zu einem ansteigenden Krankenstand und Eigenkündigungen von Mitarbeitern führte. Zudem wuchs die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen aufgrund nicht realisierter Lohnerhöhungen. Seit 2017 führt ein weltweit agierender Konzern die unternehmerischen Geschicke von *Hubel* und weiteren Unternehmensstandorten in Deutschland.

4.1.2 Chronologie des Konflikts

Gründung eines Betriebsrats und die Anfänge gewerkschaftlicher Organisierung
Aus Angst, die Gewerkschaft würde Mitbestimmungsstrukturen etablieren, organisierte die Geschäftsleitung Anfang der 1990er-Jahre eine Betriebsratswahl. Sie sorgte dafür, dass Beschäftigte sich aufstellen ließen, die vorrangig im Interesse des Arbeitgebers agierten. Laut Aussagen der Befragten war die Mitbestimmungskultur davon über viele Jahre hinweg geprägt. Teile des Betriebsrats versorgten den Arbeitgeber mit den Ergebnissen aus den Betriebsratssitzungen. Betriebsversammlungen nutzten die Betriebsräte nicht, um mitbestimmungspflichtige Themen zu besprechen, sondern, um der Geschäftsleitung eine Plattform für die Darstellung ihrer Sichtweise zu gewähren. Den wenigen sich kritisch äußernden Personen im Betriebsrat drohte der Arbeitgeber mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes oder Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Im Gegenzug protegierte die Geschäftsleitung die Mitglieder der Arbeitgeberfraktion, aber auch einzelne Beschäftigte aus der unteren und mittleren Führungsebene, indem sie ihnen u.a. höhere Löhne zahlte als anderen Beschäftigten mit vergleichbarer Tätigkeit. Andere Betriebsratsmitglieder konnten auf eine Versetzung auf einen Arbeitsplatz mit geringerer Arbeitsbelastung hoffen.

Gewerkschaftliche Einflüsse hielt der Arbeitgeber von Anfang an vom Betrieb fern. Laut Aussagen der Interviewten vermittelten der damalige Betriebsrat und Arbeitgeber gegenüber der Belegschaft den Eindruck, dass die Gewerkschaft nur an den Mitgliedsbeiträgen interessiert sei. Neben der negativen Darstellung der IG Metall war auch die Arbeitsmarktsituation mit dafür verantwortlich, dass die Beschäftigten (lange Zeit) nicht den Mut fassten, den bestehenden Betriebsrat kritisch zu hinterfragen bzw. die Gewerkschaft zu kontaktierten. Die Übernahme des Betriebes durch eine neue Gesellschaft wurde von den Beschäftigten damals als positiv wahrgenommen, da so die Arbeitsplätze in der für zahlreiche Betriebe kritischen Nachwendezeit gesichert wurden. Die geringeren Entgelte im Vergleich zum westdeutschen Standort rechtfertigte die Geschäftsleitung mit dem Hinweis auf das für Ost-Verhältnisse gute Entgeltniveau und versprach gleichzeitig eine Angleichung an die Verhältnisse in den westdeutschen Standorten. Diese Argumentation war in der Belegschaft verfänglich, weil die Löhne um jährlich 30 bis 60 Pfennig angehoben wurden. Einen ersten Riss bekam das Verhältnis zur Geschäftsleitung, als die Mitarbeiter

einen Einkommensunterschied zwischen den deutschen Standorten feststellten. An diesem Punkt setzte die Arbeit der zuständigen Gewerkschaft an und konnte erste Mitglieder gewinnen. Dadurch schaffte zur Betriebsratswahl Ende der 1990er-Jahre dann erstmals ein Gewerkschaftsmitglied den Sprung in den Betriebsrat. Somit war ein erster Schritt gemacht, gegen die gewerkschaftsfeindliche Stimmung im Unternehmen anzugehen. Versuche des verantwortlichen Gewerkschaftsfunktionärs, vor dem Betrieb für die IG Metall zu werben, scheiterten bis dahin jedoch. Anfang der 2000er-Jahre nahmen der heutige Betriebsratsvorsitzende und ein anderer Beschäftigter Kontakt zu einem Gewerkschaftssekretär der IG Metall auf. Zusammen mit ihm und einigen wenigen Gewerkschaftsmitgliedern berieten sie in einmal monatlich konspirativ einberufenen Treffen über den Ausbau gewerkschaftlicher Strukturen.

»Betriebsratsarbeit mit Gewerkschaftsarbeit im Betrieb zu verknüpfen, ist wichtig, um den Einzelnen zu stärken und um zu zeigen, du bist hier nicht alleine. Das musst du nicht alleine lösen.« (GWS *Hubel*)

In der betrieblichen Öffentlichkeit hielten sich die gewerkschaftlich Aktiven zurück aus Angst vor Repressionen der Geschäftsleitung und deren Mitstreiter. Trotz der Befürchtungen, die Werkleitung könnte gegen gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsmitglieder vorgehen, stellten sich der heutige Betriebsratsvorsitzende und ein weiteres Gewerkschaftsmitglied für die kommende Betriebsratswahl auf. Der damalige Betriebsratsvorsitzende war mit dessen Kandidatur nicht einverstanden und drohte ihm mit arbeitsdisziplinarischen Konsequenzen. Der Abteilungsleiter setzte die Drohung um und sprach ihm laut eigenen Aussagen mehrere Abmahnungen aus, gegen die sich der heutige Betriebsratsvorsitzende mit Rechtsbeistand erfolgreich wehrte. Er blieb Betriebsratskandidat und zog mit dem anderen Gewerkschaftsmitglied als Nachrücker in den Betriebsrat ein. Trotz ihrer Minderheitenposition traten sowohl die drei IG Metall-Betriebsräte als auch die betrieblich Aktiven in der Betriebsöffentlichkeit auf, suchten das persönliche Gespräch mit den Beschäftigten und diskutierten über die Arbeit des Betriebsrates, der immer noch mehrheitlich mit Beschäftigten besetzt war, die eher im Interesse des Unternehmens agierten. Inhalte der Gespräche waren u. a. die ungleiche Bezahlung sowohl unter den Standorten als auch unter den Mitarbeitern an einem Standort sowie Überstunden. Ein weiterer Baustein neben der direkten Kommunikation mit Beschäftigten war

die Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb. Zur Betriebsratswahl entwarf die Gewerkschaftsfraktion Flyer, auf denen sie u. a. auf die Vorteile der Regelungen eines Tarifvertrages im Vergleich zum Arbeitsvertrag hinwiesen und darauf aufmerksam machten, dass durch den Tarifvertrag die ungleiche Bezahlung verbessert werden könne. Als positives Beispiel für gewerkschaftlich und tariflich organisierte Betriebe verwies die IG Metall auf weitere verarbeitende Unternehmen der gleichen Branche, die nach einem Arbeitskampf die Tarifbindung durchsetzen konnten. Darüber hinaus vermittelte die Gewerkschaft den Aktiven Grundlagen zum Betriebsverfassungsgesetz, zur Gewerkschaftsarbeit und zur Kommunikation mit Beschäftigten.

Der enge und permanente Austausch mit dem Gewerkschaftssekretär sowie die regelmäßig stattfindenden persönlichen Gespräche mit den Beschäftigten waren elementar für den sukzessiven Auf- und Ausbau der gewerkschaftlichen Strukturen.

»Hier gibt es einen ganz engen Kontakt zwischen Betriebsrat und den gewerkschaftlichen Betreuern in der Branche. Und das hat nicht mit Feierabendseminaren geendet, sondern das Handy war immer bereit, ob es Wochenende oder Feiertag war.« (BRV *Hubel*)

Trotz der ansteigenden Präsenz in der Betriebsöffentlichkeit und Agitationen gegen die Ungerechtigkeiten ergaben die Bemühungen der Gewerkschaftsfraktion zur darauffolgenden Betriebsratswahl nicht die Mehrheit im Betriebsrat. Die Gewerkschaftsfraktion erhielt vier Sitze und damit einen weniger als die Fraktion, die laut Aussagen der Interviewten eher im Interesse des Unternehmens arbeitete. Im Vorfeld der Wahl machten die Kandidaten beider Listen intensive Werbung in Form von Öffentlichkeitsarbeit, u. a. durch Flyer.

Wegen ihrer Minderheitenposition im Betriebsrat konnte die Gewerkschaftsfraktion ihre Beschlüsse zwar nicht durchsetzen, gleichwohl gewann die IG Metall aber zunehmend an Vertrauen in der Belegschaft und Mitstreiter, mit denen sie Mitte der 2000er-Jahre einen Vertrauenskörper bildete. Der Vertrauenskörper bestand zur Gründung aus circa sechs bis acht engagierten Gewerkschaftern. Durch sie erreichte die Gewerkschaftsfraktion des Betriebsrats größere Teile der Belegschaft und verstärkte ihr Engagement im Betrieb. Auf dieser Basis strebten die Gewerkschaft und die Gewerkschaftsfraktion eine verstetigte Kommunikation mit der Belegschaft an. Ziel war es, zur kommenden Betriebsratswahl die Mehrheit im Betriebsrat zu erlangen.

Übernahme und Etablierung der Mehrheit durch die Gewerkschaftsfraktion im Betriebsrat

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschlechterte sich Ende der 2000er-Jahre. Durch die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise geriet *Hubel* in eine finanzielle Notlage. Infolgedessen setzte die Geschäftsleitung einen Lohnverzicht durch, was der damalige Betriebsratsvorsitzende nicht verhinderte. In der Belegschaft stieß die Lohnkürzung auf großes Unverständnis und Widerstand, den die Werkleitung u. a. damit brach, dass sie den Beschäftigten mit einer Änderungskündigung drohte, wenn sie der Lohnkürzung nicht zustimmen würden. Dies zeigte zwar Wirkung – ein Großteil der Beschäftigten stimmte zu –, aber der Unmut in der Belegschaft war enorm und die Stimmung angespannt. Zwei Jahre erhielten die Beschäftigten weniger Lohn. Vor diesem Hintergrund erklärte die Gewerkschaft der Belegschaft auf Betriebsversammlungen, dass die Geschäftsleitung ihr Versprechen, die Löhne an das (höhere) Entgeltniveau der anderen Standorte anzugleichen, nicht hielt.

Die Lohnkürzung brachte das Fass schließlich zum Überlaufen. Die Deutungshoheit der Werkleitung erlitt einen Schlag, die gewerkschaftliche Orientierung der Beschäftigten nahm zu und die IG Metall gewann große Teile der Belegschaft für die Mitgliedschaft. Über zwei Drittel der Beschäftigten waren organisiert. Die Geschäftsleitung spürte die zunehmend wohlwollende Stimmung gegenüber der IG Metall und forcierte ihre Bemühungen, die Mitglieder der Gewerkschaftsfraktion im Betriebsrat einzuschüchtern. Davon besonders betroffen war der heutige Betriebsratsvorsitzende. Gegen ihn wurden durch Unterstützung von externen Beratern auf Unternehmensseite Beweise fingiert, um ihn fristlos zu kündigen. Mithilfe des DGB-Rechtsschutzes wehrte sich der Angeklagte erfolgreich gegen die Vorwürfe. Die von der Geschäftsleitung angebotene Abfindung lehnte er ab. Weil die Kündigung somit nicht rechtens war, stärkte das Verfahren die Position der IG Metall. Viele Beschäftigte interessierten sich für das Verfahren.

»Da ist immer der Fall des heutigen Betriebsratsvorsitzenden gewesen, wo sie [die Belegschaft] gesehen haben, da hat sich jemand gewehrt und der hat Recht gekriegt. Der hat den Mut, wieder in diesen Betrieb reinzugehen, wo der Arbeitgeber eigentlich versucht hat, den loszuwerden. Das hat bei einigen damals dann schon klick gemacht, nicht bei allen, aber bei einigen, was auch in der Organisierung spürbar gewesen ist.« (GWS *Hubel*)

Die erzeugte »Aufbruchsstimmung« hielt bis zur kommenden Betriebsratswahl an und sorgte dafür, dass die Gewerkschaftsfraktion im Vergleich zur vorherigen Wahl einen Sitz mehr als die andere Liste bekam. Das Mehrheitsverhältnis im Betriebsrat änderte sich, wenn auch nur knapp, zugunsten der Gewerkschaftsfraktion, wodurch sie einige Betriebsvereinbarungen zu den Themen Arbeitsschutz und Pausenregelung umsetzen konnte.

Die gescheiterte Tarifbewegung

Die relevantesten Themen, die in der Belegschaft den größten Unmut auslösten, waren die im Vergleich zu den Weststandorten geringere Bezahlung und individuelle Bevorzugung bzw. Benachteiligung einzelner Beschäftigter am Standort. Beseitigt werden sollten diese Ungerechtigkeiten mit der Durchsetzung eines Tarifvertrags. Dessen Thematisierung nahm seit Beginn des Aufbaus interessenpolitischer Strukturen im Betrieb eine zentrale Rolle ein. Die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder erhöhte sich nach der erfolgreichen Betriebsratswahl langsam weiter. Als die eindeutige Mehrheit der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert waren, forderte die IG Metall den Arbeitgeber schließlich zu Verhandlungen um einen Haustarifvertrag auf. Im Vorfeld formulierte und entwickelte sie zusammen mit den gewerkschaftlich Aktiven bzw. Vertrauensleuten im Betrieb eine konkrete Tarifforderung, die auf einer Mitgliederversammlung zu 100 Prozent beschlossen wurde. Bezüglich der Ausgestaltung der Tarifforderung orientierten sie sich Tarifverträgen von tarifgebundenen Unternehmen der gleichen Branche. Mit deren Gewerkschaftsmitgliedern standen die gewerkschaftlich Aktiven von *Hubel* auch im permanenten Austausch.

Auch in diesem Konflikt versuchte der Arbeitgeber, die Beschäftigten mit taktischen Mitteln auf seine Seite zu ziehen und von der Gewerkschaft fernzuhalten. In den Verhandlungen stellte sich der Arbeitgeber quer und forderte Tarifgespräche statt Tarifverhandlungen. Auf Betriebsversammlungen versprach der Arbeitgeber Lohnerhöhungen für die Beschäftigten, wenn sie sich nicht an Aktionen für den Tarifvertrag beteiligten. Als Reaktion auf die Blockadehaltung des Arbeitgebers führte die IG Metall mehrere Warnstreiks und einen 48-Stunden Streik mit hoher Teilnahmebereitschaft (mehr als die Hälfte der Beschäftigten nahmen teil) durch. Als die Warnstreiks den Arbeitgeber nicht zum Einlenken brachten, leitete die IG Metall die Urabstimmung über einen unbefristeten Streik ein, die positiv ausfiel. Während des unbefristeten Streiks versuchte der Arbeitgeber, die

Produktion am Laufen zu halten, indem er Beschäftigte als Streikbrecher einsetzte und deren Einsatz mit einer »Streik-Prämie« vergütete. Bereichsleiter und Schichtführer drohten wiederrum den Beschäftigten mit Lohnkürzungen, würden sie sich am Streik beteiligen. Mithilfe verschiedener Maßnahmen versuchte der Arbeitgeber, die Produktion am Laufen zu halten und den Streik auch von außen zu behindern bzw. abzubrechen. Trotz der teilweise massiven Behinderungsversuche des Arbeitgebers blieb die Streikbeteiligung auch beim Übergang zum unbefristeten Streik konstant hoch.

Letztlich kam es dazu, dass die IG Metall – trotz der stabilen Streikfront und des Willens der Streikenden, den Tarifvertrag durchzusetzen – den Streik unterbrach und die Verhandlungen aussetzte. Unter anderen verknüpfte die IG Metall mit dem sich abzeichnenden Eigentümerwechsel die Chance, in aussichtsvollere Tarifverhandlungen zu treten. Die Belegschaft empfand den Abbruch als Niederlage und war enttäuscht, weshalb es im ersten Moment verwundert, dass die IG Metall keine signifikanten Einbrüche in den Mitgliederzahlen verzeichnete.

»Erfolg besteht nicht nur immer darin, einen Tarifvertrag durchzusetzen und Punkt. Erfolg ist für mich zu sehen, dass die Menschen Schritt für Schritt selbstbewusster werden. Schritt für Schritt ihre Interessen wahrnehmen. Erfolg ist für mich, dass wir die Kollegen mit einbinden, dass die Kollegen, und das ist der größte Erfolg, auch in der Gewerkschaft bleiben, auch wenn es schwierig wird, weil man das sachte, behutsam, aber auch mit klaren Informationen und Aussagen vorbereitet und durchgeführt hat, sodass es zu keinen Enttäuschungen kam, weil man das vorher als Variante dargestellt hat.« (GWS *Hubel*)

Die IG Metall verhandelt seit dem Verkauf an eine Unternehmensgruppe weiterhin mit dem neuen Arbeitgeber um einen Haustarifvertrag und konnte für die Beschäftigten bereits einige Verbesserungen erzielen (Sonderzahlungen, mehr betriebliche Urlaubstage, Zuschläge für Nacht- und Wochenendarbeit), jedoch besteht nach wie vor keine Tarifbindung.

4.1.3 Einordnung

Der Fall *Hubel* steht exemplarisch für einen strategisch-nachhaltigen, jedoch auch mühsamen gewerkschaftlichen Organisierungsprozess. Durch ihn ist es der IG Metall, dem Betriebsrat und den Vertrauensleuten erst

über einen langen Zeitraum gelungen, als durchsetzungsfähige Akteure im Betrieb wahrgenommen zu werden und die Mehrheit im Betriebsrat zu stellen. Trotz erfolgreicher Übernahme der gewerkschaftlichen Mehrheit im Betriebsrat ist es weder zu einer Tarifbindung noch zu einer damit verbundenen erhofften Lohnerhöhung gekommen. Begründet werden kann dies mit den massiven Praktiken der Arbeitgeberseite, die sich dabei weder auf einen bestimmten Zeitpunkt noch ausschließlich auf eine bestimmte Art von Maßnahmen beschränkten. Sie traten in unterschiedlichen Ausprägungen, verteilt über viele Jahre auf. In der Förderung von arbeitgebernahen Betriebsräten, der Kündigung eines gewerkschaftsnahen Betriebsrats und dem strategischen und scheinbar vorsätzlichen Hinauszögern von Tarifverhandlungen sowie Streikbruch lassen sich die zentralen Arbeitgebermethoden ausmachen. Sie lassen auf eine mitbestimmungsfeindliche Haltung des Arbeitgebers schließen und sind somit eher zu Typ 3 (strategisch geplante Verhinderung von Mitbestimmung) unserer Typologisierung der Maßnahmen der Arbeitgeberseite (vgl. Kapitel 5) zuzuordnen.

Als Reaktion auf die Arbeitgeberfraktion im Betriebsrat sorgte der zuständige Gewerkschaftssekretär mit einer Handvoll aktiver Beschäftigter für einen nachhaltigen Organisierungsprozess von Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb, sodass der Aktivenkreis – jedoch über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren – kontinuierlich wuchs und die Mitgliederzahlen der IG Metall stiegen.

»Das ist keine Geschichte gewesen, die man mal so nebenbei machen konnte. Das war von vornherein klar. Wir müssen intensiv mit Personen und mit Material da rein. Und das bedeutet, dass du den Kontakt nicht nur über acht Stunden, von 8 bis 16 Uhr, halten kannst, sondern du musst auch bereit sein, das Ohr hinzuhalten und mit Rat und Tat, ob das Aktionen sind, ob das Vertrauensleuteversammlungen sind, die wir durchführen, ob das Seminare sind mit den Vertrauensleuten oder Branchenseminare, beizustehen.« (GWS *Hubel*)

Nachdem Ende der 1990er-Jahre erstmals ein Gewerkschaftsmitglied in den Betriebsrat eingezogen war, dauerte es noch viele Jahre, bis die Gewerkschaftsfraktion die Mehrheit im Gremium bildete. Seitdem zeichnet sich der Betriebsrat dadurch aus, die Interessen der Belegschaft, und somit fraktionsinterne Beschlüsse, gegen den teilweise eher im Interesse des Arbeitgebers agierenden restlichen Teil des Gremiums durchzusetzen. Die Gewerkschaftsfraktion wies von da an eine hohe Konfliktfähigkeit auf, weil

sie sich trotz der Sanktionen und Behinderungsversuche der Geschäftsleitung und ihren Mitstreitern nicht spalten ließ. Durch den stetigen Ausbau des Aktivenkreises nahm der Einfluss im Betrieb zu und unterminierte den Einfluss der Werkleitung und ihrer Führungskräfte. Augenscheinlich wird das gestiegene Selbstbewusstsein der Gewerkschaftsmitglieder durch das öffentliche Tragen und Verwenden von Gewerkschaftsutensilien im Betrieb, um zu vermitteln, sich das willkürliche Handeln des Unternehmens nicht mehr gefallen zu lassen und die Gewerkschaft als starken sowie legitimierten Akteur anzuerkennen.

»Da gibt es jetzt immer mehr Kollegen von den Vertrauensleuten, die den Mund aufmachen, die aufstehen und Fragen oder kritische Äußerungen stellen, was überhaupt nicht denkbar war! So hat es sich entwickelt.« (BRV *Hubel*).

Kennzeichnend für die Arbeitnehmerpraktiken in diesem Fallbetrieb ist die kontinuierliche, beharrliche und auf Partizipation und Nachhaltigkeit angelegte Mitgliedergewinnung. Die Nachhaltigkeit ist besonders daran zu erkennen, dass nach der gescheiterten Tarifbewegung ein zu erwartender Mitgliederrückgang ausblieb, weil die Gewerkschaftsmitglieder mit realistischen Erwartungen vorgingen. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei der zuständige Gewerkschaftssekretär aufgrund seines beständigen Engagements ein. Er vermittelte den Beschäftigten in einem langfristigen Prozess, dass das Engagement jedes Einzelnen die zentrale Voraussetzung für das Vorantreiben von Zielen ist, gleichwohl Rückschläge möglich sind. Mit der Betonung auf die gemeinsame Zusammenarbeit ging dabei stets einher, keine Versprechungen zu machen und transparent zu sein. Der aktuelle Betriebsratsvorsitzende ist bis heute eine betriebliche Identifikationsfigur, was besonders durch seine Standfestigkeit bei der juristischen Auseinandersetzung hinsichtlich seiner fristlosen Kündigung deutlich wurde.

Auf betrieblicher Ebene konnten Erfolge erzielt werden. Aufgrund von starker Gegenwehr des Arbeitgebers kam es bisher jedoch zu keiner Tarifbindung bei *Hubel*. Nichtsdestotrotz sind die Beschäftigten nach wie vor bereit, weiter für einen Tarifvertrag zu kämpfen und lassen sich aufgrund stabiler und transparenter Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit weniger von Aktionen des Arbeitgebers einschüchtern.

4.2 Der Fall *Howo* – Höhen und Tiefen: Vom proaktiven Kampf um Mitbestimmung bis zur Betriebsschließung

4.2.1 Der Betrieb

Beim Fallbetrieb Howo handelt es sich um einen Hotelbetrieb, der in zentraler Lage einer Großstadt angesiedelt ist. *Howo* ist Teil eines Unternehmens mit Sitz im Ausland, das Hotels in mehreren europäischen Großstädten betreibt. Der Fallbetrieb wurde vor etwa zehn Jahren eröffnet. Die Inhaber waren in den Anfangsjahren eng mit der Belegschaft des im Ausland gelegenen Gründungshauses verbunden. Auch an den deutschen Standorten wird über die Hierarchiestufen hinweg ein freundschaftlicher Umgangston gepflegt, der sich etwa in den Duzbeziehungen zeigt, die hier durchgehend anzutreffen sind.

»Das ist ein Klima, das sehr stark darauf ausgelegt ist, ›wir sind hier doch alle Buddy-Buddy‹. Die Chefs wussten eigentlich immer sehr viel über einen […]« (BR *Howo*)

Die Belegschaft rekrutiert sich überwiegend aus Beschäftigten im Alter zwischen 20 und 35 Jahren. Das gilt vor allem für die zahlenmäßig stärksten Bereiche, wie Rezeption, Bar und Frühstücksservice, die im direkten Kundenkontakt stehen und zwei Drittel des Personals ausmachen. Neben dieser Kernbelegschaft gibt es eine Reinigungsabteilung, die sich sowohl hinsichtlich ihrer Tätigkeit (weniger direkten Kundenkontakt) als auch von der Altersstruktur deutlich unterscheidet, weil die Reinigungskräfte in der Regel zwischen 50 und 60 Jahre alt sind. Die Löhne aller Beschäftigtengruppen bewegten sich vor der Tarifbewegung auf dem Mindestlohnniveau, wobei die Beschäftigten aus der Rezeption zwischenzeitlich rund einen Euro mehr als Beschäftigte aus den anderen Bereichen erhielten. Charakteristisch für die Belegschaft in allen Abteilungen ist der hohe Anteil an ausländischen Beschäftigten aus EU-Staaten, der bei etwa 70 Prozent liegt. Darunter sind viele, die über Auslandssemester, Kulturprojekte u. ä. in die Stadt gekommen sind und nur vorübergehend in Deutschland leben, sodass die Belegschaft durch hohe Fluktuation gekennzeichnet ist. Praktisch alle Beschäftigten üben eine Teilzeittätigkeit aus, die zwischen 20 und 30 Wochenstunden umfasst.

4.2.2 Chronologie des Konflikts

Etwa sieben Jahre nach Eröffnung des Hotelbetriebes wurde ein Betriebsrat gewählt. Der Gründungsprozess geht auf die Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft zurück, die bei der Geschäftsleitung erfolglos eine Lohnerhöhung eingefordert hatte. Entsprechende Stimmen aus der Belegschaft waren in einem internen Internetforum laut geworden und wurden schließlich durch das lokale Management – nach Abstimmung mit der Unternehmensleitung – zurückgewiesen. Nachdem die Geschäftsleitung auf diesem Weg klargemacht hatte, dass es keine Lohnerhöhungen geben werde, tat sich ein Kreis von rund zehn Beschäftigten zusammen, um mögliche Reaktionen zu diskutieren. Vor dem Hintergrund der Verweigerungshaltung der Geschäftsleitung kamen hier erste Überlegungen auf, einen Betriebsrat zu gründen. Da die meisten Beteiligten über keinerlei Erfahrungen mit der Betriebsratsarbeit verfügten, wurde der Kontakt zur Gewerkschaft gesucht, die bis dahin nicht im Betrieb vertreten war. Nach einem Infogespräch bei der NGG wurde ein formeller Aushang zur Abhaltung der Wahlversammlung gemacht, auf den die Geschäftsleitung empört reagierte und sich bei den Initiatoren beschwerte. Schließlich intervenierten die Inhaber mit einem offenen Brief an die Belegschaft, in dem die Initiative zur Gründung eines Betriebsrats als Vertrauensbruch gewertet und Konsequenzen angedroht wurden, falls die Belegschaft die Wahl nicht doch noch abwenden sollte:

»Euer Schritt ist für uns […] eine sehr große Enttäuschung und lässt uns am Sinn unseres Tuns zweifeln. […] Wenn ihr in [Stadt] nun diesen Betriebsrat gründet, würdet ihr euch aus unserer Sicht außerhalb dieser Werte stellen, die von Anfang an [Name des Unternehmens] ausgezeichnet haben, und einen Weg einschlagen, der vieles in Zukunft verhindern wird und wir verstehen diesen Schritt als Entzug eures Vertrauens. […] Es wird nach dieser Gründung eines Betriebsrates auch von unserer Seite einige Änderungen geben, die dieser neuen Situation Rechnung tragen werden, und wir sollten danach alle überprüfen, ob sich unser Zusammenleben verbessert oder verschlechtert hat. Liebe [Mitarbeiter in der Stadt], es liegt an euch, hier und jetzt Verantwortung FÜR ALLE zu übernehmen und dieses Vorhaben abzublasen, oder EINZELNEN von euch die Möglichkeit zu geben, sich hinter dem deutschen Arbeitsrecht zu verkriechen und eurer gewohntes Arbeitsumfeld nachhaltig zu gefährden.« (DOK *Howo*)

Die Wahl wurde trotz Verunsicherung der Initiatoren der Belegschaft durchgeführt. Allerdings sprachen sich – nachdem die mittlere Führungsebene massiv gegen die Betriebsratsgründung agitiert hatte – ganze Abteilungen (u.a. die Reinigung) gegen die Wahl eines Betriebsrates aus und verkündeten öffentlich, dass sie nicht an der Wahl teilnehmen würden. Tatsächlich lag die Beteiligung an der Wahl zu dem dreiköpfigen Gremium bei nur 30 Prozent. In der Folge hatte der Betriebsrat zunächst mit der Herstellung der eigenen Arbeitsfähigkeit und der Nichtakzeptanz durch die Geschäftsleitung zu kämpfen, die Anfragen zu Monatsgesprächen ignorierte, die Freistellung für Betriebsratsarbeit über mehrere Monate verweigerte und die Bereitstellung von Büroräumen über ein Jahr verschleppte, wie der Betriebsratsvorsitzende berichtet:

»Kein Büro und die ersten drei Monate gab es auch keine Freistellung. Da haben wir uns dann nachmittags zu Hause getroffen und versucht, die Leute am Ball zu halten. […] Man hat uns einfach ignoriert. Wir haben immer wieder zu Gesprächen eingeladen, da ist dann aber niemand gekommen. Wir sind denen lange hinterhergelaufen. Schon ganz am Anfang, als wir den Aushang für die Wahl gemacht haben, verschärfte sich der Ton der Hausleitung uns gegenüber. Auf einmal siezte man uns und machte das alles ganz formell. Die haben uns das Gefühl gegeben, als ob sie jetzt Angst vor uns hätten. Dass wir jetzt was ganz kompliziert Bürokratisches, ein Bürokratiemonster da installiert haben und dass jetzt eine Gefahr von uns ausgehen würde.« (BRV *Howo*)

Trotz dieser erschwerten Bedingungen ergriff das junge Betriebsratsgremium noch vor den ersten Betriebsratsschulungen die Initiative, indem es eine für die Beschäftigten nachteilige neue Pausenregelung thematisierte, die von der Geschäftsleitung unmittelbar nach der Betriebsratswahl eingeführt worden war, wie der Betriebsratsvorsitzende berichtet:

»Also der erste Vorstoß, um allen zu zeigen, dass es eine schlechte Idee war, einen Betriebsrat zu gründen, war halt, dass unser Arbeitgeber Pausenzeiten eingeführt hat. […] Die haben dann einfach die Arbeitszeiten der Leute komplett geändert. […] Daraufhin haben wir dann eine einstweilige Verfügung auf den Weg gebracht. […] Das Urteil des Gerichts war dann die Einsetzung einer Einigungsstelle über eine Betriebsvereinbarung zur Regelung von Arbeitszeiten und Dienstplangestaltung.« (BRV *Howo*)

Der betreuende Gewerkschaftssekretär bescheinigt dem jungen Betriebsratsgremium, dass dieses – trotz fehlender Erfahrungen – viele formale Fragen und Herausforderungen, die mit der Betriebsratsarbeit einhergehen, weitgehend eigenständig zu lösen vermochte, sodass das Gremium auch unter den erschwerten Bedingungen der Anfeindungen durch den Arbeitgeber arbeitsfähig wurde. Vor dem Hintergrund, dass sich Betriebsräte und gewerkschaftlich Aktive anfangs ausschließlich aus dem »jungen Teil« der Belegschaft rekrutierten, äußert der Gewerkschaftssekretär die Vermutung, dass dies mit der unterschiedlichen Arbeitsmarktmobilität der verschiedenen Beschäftigtengruppen im Zusammenhang stehen könne. Während der junge Teil der Belegschaft »nichts zu verlieren« gehabt habe, weil sie nicht existenziell auf den Job im Hotel angewiesen waren und ihnen in der Regel auch andere Jobmöglichkeiten offengestanden hätten, waren die weniger mobilen Teile der Belegschaft, die insbesondere in der Reinigung beschäftigt waren, viel unmittelbarer an den Arbeitsplatz im Hotel gebunden und reagierten auf die Betriebsratsgründung und gewerkschaftliche Organisierung zunächst zurückhaltend bis ablehnend.

Absetzungsverfahren gegen den Betriebsrat

Ein Jahr nach der Wahl des Betriebsrats lancierte die Geschäftsleitung ein Absetzungsverfahren gegen den Betriebsrat und präsentierte dem Arbeitsgericht Unterschriften von rund 60 Prozent der Beschäftigten, die die Absetzung des Betriebsrats forderten, weil dieser eine Betriebsversammlung zu wenig abgehalten habe. Auf Nachfragen des Betriebsrats in der Belegschaft, wie die Unterschriftenliste zustande gekommen war, berichteten viele Beschäftigte, dass sie nicht richtig über den Inhalt des Schreibens informiert worden waren. Viele gaben an, dass sie den Inhalt aufgrund fehlender Sprachkenntnisse nicht erfassen konnten und nur durch Einflussnahme direkter Vorgesetzter unterschrieben hatten. Der Betriebsratsvorsitzende erklärt dazu:

»Das war vor allem der eine Abteilungsleiter aus der Reinigung, der das alles vorangetrieben hat. […] Es weiß aber eigentlich jeder, dass das von der Geschäftsleitung initiiert war. Und der ist dann rumgelaufen, erstmal in seiner Abteilung und hat die zum Unterschreiben bewogen […]. Da waren aber viele dabei, deren Muttersprache nicht Deutsch war und es war auch sehr formell geschrieben. […] Das waren schon sehr unterschiedliche Motive, die dahinterstanden. In der Reinigung hatte ich noch mit einer gesprochen, […] sie hat erzählt, dass es ihr nicht

um diesen Abteilungsleiter ging. Für den hatte sie auch keine Sympathien, aber sie hatte einfach Angst und sagte: ›Das ist die Person, mit der ich hier die nächsten Jahre wahrscheinlich noch arbeiten muss. Ich weiß nicht, was eure Beweggründe sind und ob ich mich auf euch verlassen kann.‹ Das war ja auch noch an einem recht frühen Punkt dieser ganzen Betriebsratsgeschichte, dass die Leute uns noch nicht vertraut haben. Vielleicht haben wir uns auch noch nicht genug gekümmert, waren zu sehr damit beschäftigt, anfänglich dieses Management aufzufangen, denen zu erklären, dass wir gar nichts Böses vorhaben. Waren sehr mit uns selbst beschäftigt und halt Einigungsstellen, dass die auch nicht so richtig wussten, wofür brauche ich einen Betriebsrat. Warum sollte ich mich da angreifbar machen?« (BRV *Howo*)

Der Absetzungsantrag wurde aus formalen Gründen vom Gericht zurückgewiesen, ein Folgeantrag der Geschäftsleitung, der die Absetzung des Betriebsratsvorsitzenden zum Gegenstand hatte, allerdings erst Jahre später vom Gericht mit der Einstellung des Verfahrens zum Abschluss gebracht.

Tarifbewegung

Ausgangspunkt für die Betriebsratsgründung war die Weigerung der Geschäftsleitung, über höhere Löhne zu verhandeln. Als der Betriebsrat realisierte, dass die Lohnfrage letztlich nur mithilfe eines Tarifvertrages zu regeln sein würde, konzentrierten sich das Gremium und unterstützende Teile der Belegschaft zunehmend auf die gewerkschaftliche Organisierung der Belegschaft, um durch die NGG einen Tarifvertrag aushandeln zu lassen. Ausgehend von der Rezeption als zahlenmäßig größter und strategisch bedeutsamer Abteilung wurde innerhalb weniger Monate ein gewerkschaftlicher Organisationsgrad von 80 Prozent aufgebaut. Ein besonderer Organisierungsanreiz bestand offensichtlich in der Lohnungerechtigkeit, die sich darin ausdrückte, dass Neueingestellte nur den Mindestlohn und damit einen Euro weniger erhielten als Beschäftigte mit alten Verträgen:

»Das war mit den Neueinstellungen, die auf einmal weniger verdient haben als die anderen Beschäftigten. Das ist schon ein großer Aufreger gewesen und hat letztlich auch dazu geführt, dass sich die Rezeption auch organisiert hat. Bevor wir dann über den Betriebsrat und Betriebsverfassungsgesetz gehen, haben wir gesagt, gehen wir aufs Volle und probieren, einen Tarifvertrag abzuschließen, um für alle mehr rauszuholen. Gerade die Neubeschäftigten waren demgegenüber sehr aufgeschlossen, weil die auch einfach einen Euro weniger verdient hatten – für dieselbe Arbeit! […] Da haben die uns aber auf jeden Fall in die Karten ge-

spielt. Die Absenkung auf Mindestlohn war schon ein sehr blöder Schachzug von denen. […] Nach der Tarifaufforderung hat sich der Arbeitgeber dann gesperrt. Er hat die Löhne der Leute dann aber angeglichen. Da war es dann aber auch schon zu spät. Da konnte man die Leute nicht mehr bremsen. Da gab es schon Treffen bei der Gewerkschaft usw. Und dann hatten auch alle Spaß an der Idee, dass man einen Tarifvertrag abschließen kann.« (BRV *Howo*)

Mit der erfolgreichen Organisierungsdynamik brachten die betrieblichen Aktiven die Gewerkschaft in Stellung, sodass eine Aufforderung zu Tarifverhandlungen an die Geschäftsleitung gestellt werden konnte. Diese verweigerte sich zunächst, sodass die ersten Warnstreiks durchgeführt wurden.

»Beim ersten Streik hatten wir hundert Prozent Beteiligung. Die sind alle mit rausgekommen. Also die komplette Rezeption, die komplette Reinigung. Und auch unorganisierte Leute, die dann einfach gesagt haben: ›Ja, es ist ja auch nicht genug Geld. Ich kann auch nicht mehr davon leben. Und ich verstehe das. Und ich hab' den einen Prozent Bruttogehalt, den hab ich nicht für die Gewerkschaft, aber ich stell mich jetzt mit euch da draußen hin.‹« (BRV *Howo*)

»Wir haben insgesamt neun Warnstreiks und eine Demonstration gemacht. Und daraufhin gab es dann tatsächlich eine Annäherung von der Geschäftsleitung an den Gewerkschaftssekretär. Die haben sich dann zusammengesetzt. Und dann hatte man vereinbart, man würde Tarifverhandlungen aufnehmen.« (BR *Howo*)

Auf die ersten Warnstreiks reagierte die Geschäftsleitung allerdings unmittelbar mit harten Sanktionen: Sie erteilte Hausverbote gegen alle Streikenden, Abmahnungen an die streikenden Reinigungskräfte (mit der Androhung von Kündigungen bei erneuter Streikbeteiligung) und kündigte zwei Beschäftigten aus der Rezeption, darunter auch die damalige Betriebsratsvorsitzende, deren Kündigung vom Betriebsrat aber erfolgreich widersprochen wurde. Die zweite Kündigung wurde im Rahmen einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung schließlich zurückgenommen, der befristete Vertrag der betroffenen Person aber auslaufen gelassen, sodass die Person aus dem Betrieb ausscheiden musste. Die Betroffene klagte erneut und auch der Betriebsrat blieb in dieser Frage hartnäckig. Schließlich gestand die Geschäftsleitung vor Gericht ein, dass die Kündigung ursächlich mit dem Streik in Verbindung stand und verpflichtete sich zur Wiedereinstellung. Neben diesen administrativen Maßnahmen wurden auch

die mitunter intensiven Sozialbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten von Abteilungsleitungen instrumentalisiert, um Streikenden nach entsprechenden Arbeitsausfällen ein schlechtes Gewissen einzureden und damit emotionalen Druck aufzubauen. Durch die überschaubaren Abteilungsgrößen, die in der Regel nicht mehr als zehn Beschäftigte umfassten, hatte das Leitungspersonal umfangreiche Möglichkeiten, im Rahmen informeller Gespräche Einfluss auf die Beschäftigten zu nehmen.

»Das war auch so eine Sache, dass die Leute da Gewissenskonflikte hatten. Manchmal sind sie mit rausgekommen, dann haben wir Abmahnungen gekriegt, wegen Streikteilnahme – dann hatten sie wieder Angst. Dann hat diese Managerin denen persönlich ins Gewissen geredet und die haben ihr dann versprochen, dass sie nicht mehr streiken.« (BRV *Howo*)

Eine Streikende berichtet in diesem Zusammenhang:

»Wir haben gestreikt für zwei Stunden und dann haben wir von [Vorname Management] Hausverbot bekommen. […] Dann konnte niemand mehr zurück zur Arbeit gehen. Das war dann auch voll der Schlag ins Gesicht, so jetzt weiß man, mit was für Leuten man es zu tun hat. Das Assistent-Management ist dann am nächsten Tag durch die Etagen gegangen und hat diese Abmahnungen verteilt und dabei auch geweint und gesagt, dass es ihr so leid tut, aber es geht ja nicht anders und dass sie will, dass wir das nicht mehr machen. Da haben sich die Leute natürlich schlecht gefühlt, was dann ja schon fast so emotionale Erpressung war.« (GAK *Howo*)

In der Folge dieser Sanktionierung der streikenden Belegschaft ließ die Beteiligung an weiteren Warnstreiks deutlich nach. Allerdings gelang es der gewerkschaftlichen Kerngruppe im Betrieb trotzdem, wirkungsvolle Warnstreikaktionen durchzuführen, sodass die Geschäftsführung schließlich Gespräche mit der Gewerkschaft aufnahm und der Abschluss eines Tarifvertrags in Aussicht gestellt wurde. Nachdem die Unterzeichnung einer Tarifvereinbarung vonseiten des Unternehmens mehrfach aufgeschoben worden war, entschieden sich die NGG-Aktiven und der betreuende Sekretär für eine Verschärfung der Warnstreiktaktik. Im Gespräch erläutert der Betriebsrat, dass der hohe Organisationsgrad der Rezeptionsbelegschaft zum zentralen strategischen Machthebel der Streikbewegung wurde, der letztlich die Improvisationsfähigkeiten des örtlichen Managements überforderte:

»Unser Vorteil war halt das mit der Rezeption. Dass wir die Rezeption einfach bestreiken konnten zu unmöglichen Zeiten. Dass es einfach völlig unberechenbar wurde, und dass unser Management irgendwann kein Wochenende mehr hatte. Die waren einfach die ganze Zeit immer in Alarmbereitschaft. Die konnten den Betrieb einfach nicht mehr alleine aufrechterhalten.« (BRV *Howo*)

Die Geschäftsleitung hatte mit Hinhaltemanövern und Einschüchterungsmaßnahmen versucht, die Streikbewegung zu schwächen – jedoch ohne Erfolg. Die Streiks störten die Arbeitsabläufe im Hotel so empfindlich, dass ein halbes Jahr nach den ersten Streikmaßnahmen ein Anerkennungstarifvertrag mit der NGG abgeschlossen werden konnte.

Betriebsratswahlen und arbeitgebernahe Wahlliste

Während der noch laufenden Tarifverhandlungen wurden die Wahlen zum Betriebsrat abgehalten. Der Geschäftsleitung gelang es, eine arbeitgebernahe Liste zu initiieren, auf der vor allem Abteilungsleiter antraten. Die neue Liste schaffte einen Teilerfolg und konnte zwei des zwischenzeitlich auf fünf Sitze vergrößerten Gremiums erringen. Der Betriebsratsvorsitzende berichtet über die Hintergründe der Wahl und erläutert mögliche Gründe für den Erfolg der neuen Liste und die Motive der Belegschaft:

»Die haben mit ihrem Wahlkampf im März angefangen. Da lief der Arbeitskampf gerade an. Es zeichnete sich ab, dass die nicht einfach so unterschreiben werden, sondern, dass es ein längerer Weg wird. Dann waren die Geschäftsführer auch mal vor Ort und haben gesagt, dass sie den Tarifvertrag unterschreiben würden, wenn ein anderer Betriebsrat ins Amt gewählt wird. Da gab es schon einige Leute, die das geglaubt haben. Hätten sie vielleicht auch gemacht, keine Ahnung. Seinerzeit hatten wir auch noch diese Opposition, ganz klar.« (BRV *Howo*)

Der Betriebsratsvorsitzende stellt heraus, dass die neue Liste für ihren Wahlkampf einen enormen Aufwand betrieben hat, der amtierende Betriebsrat seinerseits die Initiative unterschätzte und daher keine Notwendigkeit sah, sich der Auseinandersetzung zu stellen:

»Dann haben die auch richtig Wahlkampf gemacht, haben Leute richtig abgeholt, sind wirklich sehr, sehr nett gewesen. Da wurden Essen ausgegeben, man hat sich nach Feierabend zusammengesetzt. Da lief auch noch ganz viel auf so einer persönlichen Ebene. Das Management hat auch immer viel geächzt: ›Das ist so schwierig mit diesem Betriebsrat, weil der immer dagegen ist.‹ Sie kann mit dem nicht zusammenarbeiten. ›Ich hab eh immer so viel Arbeit und dann kommen

die auch noch.‹ Sodass die Leute auch aus Mitleid mit ihr, die auch immer so eine Nette war, haben die Leute dann gesagt, ›ok dann wähle ich halt diese andere Liste. Betriebsrat gibt's dann ja immer noch, ist vielleicht auch gut, da mal frischen Wind reinzubringen. Dann hört vielleicht auch dieses blöde Streiten auf.‹« (BRV *Howo*)

Trotz des Erfolgs der beiden arbeitgebernahen Kandidaten kam es im Anschluss der Wahl zur Anfechtung durch das Unternehmen, das auf einen Formfehler bei der Erstellung der Wahlvorschlagslisten hingewiesen und damit vor Gericht Erfolg hatte. Eine Neuwahl wurde aber nicht mehr durchgeführt, weil das Management völlig überraschend die Schließung des Hotels bekannt gab.

Ausgliederung der Reinigung und Schließung

Zuvor hatte bereits die von der Geschäftsleitung forcierte Auslagerung der Reinigungskräfte für Aufregung gesorgt, die in ein Subunternehmen überführt wurden, wodurch sich die Belegschaft um ein Drittel verkleinerte. Mit der Ausgliederung verloren die Beschäftigten der ausgegliederten Abteilung die gerade erst erkämpfte Tarifbindung und mussten zudem Verschlechterungen im Kündigungsschutz hinnehmen. Der Betriebsrat stemmte sich gegen die Ausgliederungspläne und organisierte öffentliche Protestaktionen, fand aber letztlich kein Mittel, um den Prozess noch zu stoppen. Der Betriebsratsvorsitzende vermutet nach Prüfung der Kosten, dass die Auslagerung »politisch motiviert« sein müsse, weil sie betriebswirtschaftlich keinen Sinn mache. Trotz der Tatsache, dass dem Betriebsrat kaum erfolgversprechende rechtliche Mittel zur Verfügung standen und auch unter den Reinigungskräften die Bereitschaft wuchs, sich mit der Auslagerung zu arrangieren, beharrte der Betriebsrat auf seiner kritischen Haltung und hoffte, über die Mobilisierung von Öffentlichkeit Druck aufbauen und den Verkauf doch noch abwenden zu können. Tatsächlich gelang es, mehrere öffentlichkeitswirksame Aktionen durchzuführen, um gegen die Ausgliederung der Reinigung zu protestieren. Mit Unterstützung von gewerkschaftlichen Basisinitiativen aus anderen Betrieben mit Auslagerungsgeschichte wurden Kundgebungen vor dem Hotel abgehalten. Kurz darauf wurden nach einer im Hotel durchgeführten Abschiedsfeier, die von der örtlichen Hausleitung und den Abteilungsleitungen ausgerichtet worden war, großflächig sexistische Parolen gegen den Betriebsrat auf die Straße vor dem Hotel gesprüht. Damit war ein weiterer Höhepunkt der

öffentlichen Auseinandersetzung erreicht. Die lokale Boulevardpresse berichtete ausführlich über den Fall. In dieser Gemengelage überraschte die Geschäftsleitung schließlich mit der Ankündigung, das Hotel innerhalb weniger Monate schließen zu wollen. Die Unternehmensleitung argumentierte gegenüber der Presse offen, dass die Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat der Grund für die Schließung seien.

4.2.3 Einordnung

Im Fallbetrieb *Howo* war die Orientierung des Managements von vornherein darauf ausgelegt, arbeitgeberunabhängige Interessenvertretung zu verhindern (*Typ 3: Strategisches Verhindern von Mitbestimmung*, vgl. Kapitel 5). Die Verhinderungsorientierung zeigte sich bereits mit der ersten Initiative einer Betriebsratsgründung: Die Geschäftsleitung reagierte mit einem offenen Brief an die Belegschaft, in dem den Beschäftigten mit Konsequenzen gedroht wurde, falls diese die Betriebsratsgründung nicht doch noch abwendeten. Auch nachdem dieser Einschüchterungsversuch nicht gefruchtet hatte und die Belegschaft gegen den Widerstand der Geschäftsleitung die Betriebsratswahl durchführte, hielt das Management an seinem Verhinderungskurs fest. Das neu konstituierte Gremium wurde vonseiten der Geschäftsleitung nicht als Verhandlungspartner akzeptiert, Anfragen ignoriert, Räume und Ausstattung vorenthalten und damit die Arbeit des Gremiums in grundlegender Form behindert. Als der Betriebsrat trotz dieser Behinderungen Aktivität entfaltete und auch vor Gericht erste Erfolge bei der Durchsetzung seiner Rechte erzielen konnte, lancierte die Geschäftsleitung mithilfe der mittleren Führungsebene einen Absetzungsantrag gegen den Betriebsrat, der aber ebenfalls erfolglos blieb.

Während sich die Maßnahmen des Unternehmens in der Gründungs- und Konstituierungsphase des Betriebsrates gegen die Initiatoren des Betriebsrates und in der Folge gegen das Gremium als Ganzes richteten, wurden im Rahmen der Tarifbewegung auch breite Teile der gewerkschaftlich organisierten Belegschaft von Sanktionierungen der Geschäftsleitung erfasst, die Abmahnungen, Hausverbote und Kündigungen gegen Streikende aussprach. Die Warnstreiks, die in der Folge insbesondere durch den Kern der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten getragen wurden, entfalteten trotz der Einschüchterungen ihre Wirkung und veranlassten die Unternehmensleitung schließlich zum Einlenken gegenüber der Gewerk-

schaft, mit der ein Tarifvertrag ausgehandelt wurde. Dieses Zugeständnis der Geschäftsleitung ging allerdings nicht mit der Normalisierung der Beziehungen zum Betriebsrat einher. Vielmehr richteten sich nun alle Anstrengungen der Geschäftsleitung auf den Austausch des amtierenden Betriebsrates. Noch während der laufenden Tarifverhandlungen initiierte die Geschäftsleitung die Aufstellung einer arbeitgebernahen Liste für die bevorstehenden Betriebsratswahlen. Als der intensiv geführte Wahlkampf aber nicht zur Absetzung des amtierenden Betriebsrats führte, sondern nur zwei arbeitgebernahe Kandidaten in das Gremium einzogen, intervenierte die Geschäftsleitung erneut, indem sie die Anfechtung der Wahl aufgrund eines Formfehlers anzeigte. Die Neuwahl fand nicht mehr statt, weil die Geschäftsleitung bereits die Schließung des Hotels angekündigt hatte.

Bezüglich der Reaktionen auf diese kompromisslos mitbestimmungsfeindliche Haltung des Unternehmens kann resümierend festgehalten werden, dass der Fallbetrieb *Howo* für einen erfolgreichen Abwehrkampf von Betriebsrat und Gewerkschaft steht, bei dem es gelungen ist, trotz der stetigen Angriffe durch den Arbeitgeber eigene Akzente zu setzen und mit der Tarifbewegung ein Projekt in Gang gesetzt zu haben, das es Betriebsrat und der Gewerkschaft ermöglicht hat, in die Offensive zu kommen. Letztlich kann gerade die Fähigkeit, nicht nur Angriffe abzuwehren, sondern auch proaktiv Verbesserungen für die Belegschaft einzufordern und dafür die entsprechende Unterstützung im Betrieb zu organisieren, als Schlüssel für diesen erfolgreichen Kampf gewertet werden, womit ein zentrales Element erfolgreicher Gegenstrategien identifiziert sein dürfte. Gleichwohl muss berücksichtigt werden, dass die Angriffe des Unternehmens die betriebliche Bewegung immer wieder empfindlich zu stören vermochten und zu deutlichen Verwerfungen innerhalb der Belegschaft geführt haben. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die institutionellen Marksteine (Betriebsrat und Tarifvertrag), die in der betrieblichen Bewegung aufgebaut wurden, auch ohne den Rückhalt der Belegschaftsmehrheit, sondern jeweils nur mit Unterstützung durch eine aktive Minderheit durchgesetzt werden konnten: Zunächst wurde der Betriebsrat von einer Minderheit der Belegschaft gewählt und auch die Erzwingung des Tarifvertrags wurde letztlich durch den Einsatz eines rund fünfzehnköpfigen Kerns der Belegschaft durchgekämpft, nachdem die anfangs breite Streikbeteiligung unter dem Eindruck der Angriffe durch die Geschäftsleitung eingebrochen war. Zudem bleibt die bittere Erkenntnis, dass die mitbestimmungsfeindliche

Orientierung des Unternehmens derart nachhaltig gesetzt war, dass die Geschäftsleitung mit der Betriebsschließung den Schlusspunkt unter diese Auseinandersetzung setzten konnte.

4.3 Der Fall *Hauser* – Netzwerkunterstützung eines standhaften Betriebsrats im Kontext aggressiver Mitbestimmungsbehinderung

4.3.1 Der Betrieb

Der untersuchte Fallbetrieb ist Teil eines europaweit überaus erfolgreich agierenden Konzerns mit über 40.000 Beschäftigten, der ein breites Spektrum an Dienstleistungen im Bereich Gebäudemanagement anbietet. Die Niederlassung in Westdeutschland ist eine GmbH mit etwa 160 Beschäftigten. Der Sektor Gebäudeservice befindet sich seit geraumer Zeit in einer Boomphase, was innerhalb der letzten Jahre zu einem erheblichen Wachstum des eigentümergeführten Konzerns geführt hat. Wettbewerb und Kostendruck sind dennoch als hoch einzuschätzen. Im Fallbetrieb herrscht ein Schichtdienst mit drei Schichten. Die Beschäftigtenstruktur ist hinsichtlich der Qualifikationen recht heterogen, insgesamt handelt es sich aber eher um Tätigkeiten, die lediglich eine geringe Qualifikation erfordern. Der Frauenanteil beträgt circa 25 Prozent, ältere Arbeitnehmer überwiegen.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird von den Interviewpartnern als gering einschätzt. Zudem ist die gewerkschaftliche Vertretung zersplittert. Neben der in den Konfliktfall involvierten ver.di sind auch die IG BAU und die IG Metall im Unternehmen vertreten, die jeweils höhere Organisationsgrade aufweisen als ver.di, wobei ver.di die zuständige Tarifpartei ist.

Aufgrund mitbestimmungsfeindlicher Aktionen standen der Konzern bzw. einzelne Niederlassungen immer wieder im Fokus medialer Aufmerksamkeit. Ein Betriebsrat existiert nur in wenigen Betrieben des Konzerns. Zwar unterliegt das Unternehmen der Tarifbindung – im Vergleich »zu anderen« Dienstleistern wird die Situation von den Interviewpartnern demnach auch als »gar nicht mal so schlecht« (BRV *Hauser*) beschrieben. Allerdings wurden Beschäftigte des Öfteren fehlerhaft eingruppiert, auch wurden Tariferhöhungen vorenthalten. Diese subtilen Praktiken der Kos-

tensenkung waren letztlich auch Auslöser des hier behandelten langjährigen Konfliktes.

In der Niederlassung existiert bereits seit den 1990er-Jahren ein Betriebsrat, der über sieben Mitglieder ohne Freistellungen verfügt. Der zuständige Gesamtbetriebsrat umfasst sechs Mitglieder. Zur Geschäftseinheit zählen auch Betriebe ohne eigenen Standortbetriebsrat; der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betriebsrat wird als vergleichsweise gering eingeschätzt.

4.3.2 Chronologie des Konflikts

Der Konflikt bestand im Wesentlichen in einer mehrjährigen Auseinandersetzung zwischen dem Arbeitgeber und der Person des heutigen Betriebsratsvorsitzenden, in die jedoch eine Reihe weiterer, auch externer Akteure, involviert war. Ausgangspunkt war die Wahl des gewerkschaftlich aktiven heutigen Betriebsratsvorsitzenden in den Betriebsrat. Der zuvor amtierende Betriebsrat war zwar ver.di-nah, aber nicht sonderlich aktiv. Der heutige Betriebsratsvorsitzende brachte einen Wandel in das Gremium, da er sich unmittelbar proaktiv für Belange der Beschäftigten engagierte. So beriet er Kollegen in Bezug auf falsche Eingruppierungen und half ihnen bei der Verfassung von Widersprüchen. Dadurch kam es zu zahlreichen Höhergruppierungen, was gerade auch Beschäftigten zugutekam, die kaum Kenntnisse über die Modalitäten ihrer Entlohnung hatten und in dieser Hinsicht auf die ordnungsgemäße Handhabung in der Personalabteilung angewiesen waren. Zudem kooperierte der neue Akteur im Betriebsrat überaus eng mit den Gewerkschaften. Auch in Bezug auf die Beteiligung an Arbeitskämpfen war man im Betrieb sehr aktiv. Mehrere Vertrauensleute trugen zur Vernetzung zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft bei:

»Der Betriebsrat hat fünf Jahre lang sehr gut mit der Gewerkschaft zusammengearbeitet. Und der Betrieb, die Niederlassung war eben auch ein Vorreiter in der Branche, was Lohnforderungen und Beteiligung und Bereitschaft an Streiks anbelangt. Bei uns in der Niederlassung ist die Zahl der Streikteilnehmer verdoppelt worden. Und wir haben eben auch einen Vertrauensleutekörper, im Gegensatz zu anderen Betrieben. Und der Betriebsrat war auch Teil dieser Vorreiterrolle, sogar vorbildlich.« (BRV *Hauser*)

Mit seinem Engagement gewann der heutige Betriebsratsvorsitzende zwar enormes Ansehen und Rückhalt in der Belegschaft, machte sich aber sowohl bei der Geschäftsleitung als auch bei Teilen des Betriebsratsgremiums äußerst unbeliebt. Der Geschäftsleitung war der heutige Betriebsratsvorsitzende vor allem durch die Kostensteigerungen infolge der Höhergruppierungen und Widersprüche ein Dorn im Auge. Das Unternehmen wurde von Beschäftigten verklagt und verlor die Gerichtsverfahren über die Eingruppierung. Die Kostensteigerungen waren nach Einschätzung von Interviewten keine Lappalie; Das Management schob den Grund der Preiserhöhungen bei den Kunden auf die Lohnerhöhungen, was die Wettbewerbsposition tangierte und das Unternehmen in ein schlechtes Licht rückte.

»Das war auch teuer und musste dann auch gegenüber dem Kunden kommuniziert werden. Und das ist natürlich auch nicht gerade angenehm für einen Dienstleister, dass er dem Kunden kommunizieren muss, er muss eigentlich höhere Lohngruppen bezahlen.« (BRV *Hauser*)

Zwar hatten auch andere Betriebsratsmitglieder Beratungen zu Eingruppierungen durchgeführt; mit seinem Engagement stach der heutige Betriebsratsvorsitzende aus dem Gremium jedoch deutlich hervor. Beispielsweise informierte er viele Beschäftigte über einen E-Mail-Verteiler über Unregelmäßigkeiten bei Eingruppierungen und die rechtlichen Möglichkeiten. Für die Geschäftsleitung lag damit in der Person des heutigen Betriebsratsvorsitzenden der Kern des Problems.

»Das war im Vorfeld eines der Konflikte, die dann möglicherweise dazu geführt haben, dass die Geschäftsführung zu Kündigungen geneigt hat. Weil sie da möglicherweise mich als Rädelsführer dieser Lohneingruppierungsgeschichte gesehen hat. […] Ich denke, das war der Geschäftsführung bewusst, dass ich als Vertrauensmann, als Gewerkschafter beratend tätig gewesen bin.« (BRV *Hauser*)

Aus der Perspektive des Unternehmens brachte das neue, proaktive Auftreten der Interessenvertretung den etablierten Status quo ins Wanken. Für das Management, so die Einschätzung eines Interviewpartners, stellte das strategische Vorgehen von Betriebsrat und Gewerkschaft ein klares Bedrohungsszenario dar, das etablierte Praktiken infrage stellte:

»Die [Geschäftsleitung] sind es vor allen Dingen nicht so gewohnt gewesen, das war für die eine neue Situation, dass die Gewerkschaft dort als Akteur auftrat.

Weil ja eben der Organisationsgrad recht niedrig gewesen ist und dann in der Branche langsam, aber sicher stieg. […] Und dann kommt Bewegung, Verdoppelung des Organisationsgrads. Das war für die Geschäftsführung eben neu und ungewohnt. […] Und die haben gemerkt, das kann doch niemals von denen [einzelnen Mitarbeitern] sein. So ein Tonfall, so ein Stil, das ist doch niemals von den Mitarbeitern. Und da haben die gemerkt, anscheinend haben die Rechtsbeistand. Das war ja auch so. Die haben von ver.di, von der ver.di-Rechtsabteilung, von den Vertrauensleuten die entsprechende Beratung bekommen. Und da haben die gemerkt, da steht offensichtlich eine Organisation dahinter und irgendwo auch ein Vorsitzender.« (BRV *Hauser*)

Für die weniger aktiven, nicht gewerkschaftlich orientierten Mitglieder des Betriebsratsgremiums war das proaktive Vorgehen des heutigen Betriebsratsvorsitzenden und der Vertrauensleute – vor allem durch die Erfolge bei den Höhergruppierungen – eine Demonstration der Defizite der eigenen Betriebsratsarbeit und ihrer teilweise zu unkritischen Interessenvertretungspraxis.

Arbeitgeberstrategien gegen Mitbestimmung im Fall Hauser

Die Arbeitgeberstrategien zielten im Folgenden darauf ab, den als Ruhestörer identifizieren heutigen Betriebsratsvorsitzenden aus dem Unternehmen zu drängen. Das Ziel der Geschäftsleitung bestand dabei nicht in der Auflösung des Betriebsrats oder der Flucht aus der Tarifbindung; die Haltung der Geschäftsleitung zielte vielmehr darauf ab, kritische und engagierte Betriebsratsarbeit einzudämmen, um widerständiges Handeln der Beschäftigten, wie die Kritik an der Entlohnungspraxis des Unternehmens, auszuhebeln und damit letztlich die kostspieligen Höhergruppierungen, die zeitintensiven und kostspieligen gerichtlichen Auseinandersetzungen sowie die negative Außenwirkung zu vermeiden. In der – später noch auszuführenden – Typologie von Arbeitgeberpraktiken (vgl. Kapitel 5) rangiert der Fall *Hauser* somit zwischen dem »situativen Behindern« (Typ 2) und dem »strategischen Verhindern« (Typ 3) von Mitbestimmung.

Fragmentierung des Betriebsrats und Arbeitgeberorientierung

Die Arbeitgeberseite nutzte die Spannungen aus, die innerhalb der Belegschaft und auch im Betriebsratsgremium offen zutage traten. Ausgangspunkt der Arbeitgeberstrategien gegen den Betriebsrat war ein Konflikt innerhalb des Gremiums, der sich an der Kündigung eines ausländischen

Beschäftigten entzündete. In einer offenen Auseinandersetzung engagierte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende für seinen ausländischen Kollegen. Dieser hatte Abmahnungen und letztlich die Kündigung erhalten, der das Betriebsratsgremium nicht widersprechen wollte. Dabei stand auch der Verdacht im Raum, dass die Kündigung mit rassistischen Vorurteilen zu tun haben könnte, die von Teilen des damaligen Betriebsrats mitgetragen wurden.

»Die Gewerkschaft hat den Kollegen verteidigt und der Betriebsrat hat ihn nicht so verteidigt. […] Über diese zweite Abmahnung ist auch der Konflikt zwischen dem ver.di-Vertrauensleutevorsitzenden und dem Betriebsrat eskaliert.« (BRV *Hauser*)

Der Konflikt innerhalb des Betriebsrats kam schließlich auch der Geschäftsleitung zu Gehör, die darin offenbar eine gute Gelegenheit sah, den heutigen Betriebsratsvorsitzenden aus dem Unternehmen zu drängen. Auf Grundlage des Vorwurfs eines Fahrtkostenbetrugs veranlasste die Geschäftsleitung seine Kündigung. Das Betriebsratsgremium stimmte der Kündigung zu, sodass der heutige Betriebsratsvorsitzende den Betrieb verlassen musste.

Kündigungen gegen aktive Gewerkschafter und Betriebsräte

In der Hochphase des Konfliktes war der Betriebsrat aufgrund der Mehrheitsverhältnisse im Gremium eher dem Arbeitgeber gewogen. Auf dieser Grundlage nutzten die verantwortlichen Manager die Gelegenheit für Schikanen gegen unliebsame Beschäftigte und für weitere Kündigungen, die der Betriebsrat »durchwinken« sollte. Dies betraf neben dem heutigen Betriebsratsvorsitzenden auch aktive Vertrauensleute:

»Der Arbeitgeber hatte eben die Chance, Kündigungen auszusprechen gegen aktive Gewerkschaftsmitglieder. Und hat das eben dann bei mindestens drei auch getan.« (BRV *Hauser*)

Die vergleichsweise hohe Intensität der Arbeitgebermaßnahmen kommt in der Zielsetzung zum Ausdruck, unliebsame Beschäftigte und gewählte Interessenvertreter aus dem Betrieb drängen zu wollen. Der Arbeitgeber setzte darauf, dass die Beschäftigten aufgrund ihrer Abhängigkeit von Erwerbseinkommen den Kampf letztlich aufgeben und sich mit einer Abfindung zufriedengeben würden. So betrieb der Arbeitgeber die juristische Auseinandersetzung mit Vehemenz und durch mehrere Instanzen. Bemer-

kenswert ist diese Vorgehensweise des Arbeitgebers, weil – wie in anderen Fällen – auch hier für den Arbeitgeber kaum eine Aussicht auf Erfolg bestand (vgl. Kapitel 6.4). Die Vorwürfe gegen den heutigen Betriebsratsvorsitzenden (und auch gegen andere Beschäftigte und Betriebsratsmitglieder, die Abmahnungen und Kündigungen erhalten hatten), waren im Prinzip haltlos.

Gegenmaßnahmen von Beschäftigtenseite

Im Vergleich zu vielen anderen Fällen unseres Samples weist der Fallbetrieb *Hauser* mindestens zwei Besonderheiten auf: Erstens kam eine Vielfalt von Gegenmaßnahmen zum Einsatz, die durch zentrale Akteure vergleichsweise strategisch-planvoll lanciert wurden. Die andere Besonderheit ist in der Beharrungskraft, der Ausdauer und Standfestigkeit der Schlüsselperson des heutigen Betriebsratsvorsitzenden zu sehen, der sich ungeachtet vorhandener Risiken und Entbehrungen und trotz alternativer Optionen nicht vom Ziel, in den Betrieb zurückzukehren, abbringen ließ.

Ein zentraler Hebel der Beschäftigtenseite waren rechtliche Mittel. Unmittelbar nach seiner Kündigung informierte der damals primär Betroffene und heutige Betriebsratsvorsitzende die zuständigen Stellen in der Gewerkschaft ver.di. Um gegen die Kündigung vorzugehen, nahm er den Rechtsschutz der Gewerkschaft in Anspruch. Es wurde eine Kündigungsschutzklage eingereicht.

Ein interessanter Aspekt in dieser Phase liegt darin, dass die Vorstellungen des Betroffenen und des gewerkschaftlichen Rechtsbeistandes hinsichtlich der Zielsetzung der Auseinandersetzung divergierten. Angesichts der verfahrenen Situation votierte der Rechtsschutz dafür, einen Vergleich anzustreben. Der heutige Betriebsratsvorsitzende wollte indes die Wiedereinstellung erreichen. Obwohl der Rechtsschutz ihm mehrmals empfohlen hatte, die Sache mit einer Abfindung zu beenden und den Betrieb zu verlassen, beharrte der heutige Betriebsratsvorsitzende darauf, die juristische Auseinandersetzung bis zum Ende zu führen.

»Ich habe einen Rechtsschutzsekretär vom DGB-Rechtsschutz bekommen. Der war auch alles in allem sehr gut. Allerdings eben auch durchaus mit der schon bekannten gewissen Tendenz, möglicherweise eben doch die Abfindung in Betracht zu ziehen und die eventuell wahrzunehmen. Er hat darauf hingewiesen, dass die Abfindung gut ist und durchaus über dem Regelsatz gelegen hat und dass das eigentlich durchaus ein gutes Ergebnis wäre.« (BRV *Hauser*)

Die juristische Auseinandersetzung durchlief mehrere Instanzen. Letztlich gewann der heutige Betriebsratsvorsitzende die Verfahren. Mit der Zahlung aller Ausfälle, eines Schmerzensgeldes und der Zusicherung der Wiedereinstellung wurde er umfassend rehabilitiert, konnte seine Arbeit wieder aufnehmen und wurde nach der Betriebsratswahl sogar zum Vorsitzenden gewählt.

Für den erfolgreichen Ausgang des Konflikts waren vor allem zweierlei Akteursgruppen als »Schlüsselpersonen« relevant: der heutige Betriebsratsvorsitzende als Betroffener selbst und die gewerkschaftlichen und Netzwerk-Unterstützer, die bei der Planung und Umsetzung der Gegenmaßnahmen wichtige strategische Arbeit geleistet haben.

Die im Vergleich außergewöhnliche (mentale) Stärke und Ausdauer des heutigen Betriebsratsvorsitzenden, den belastenden und entbehrungsreichen Konflikt bis zum Ende auszufechten, war ein wichtiger Aspekt. Diese individuelle Haltung erklärt sich durch persönliche, auch sozial- und gewerkschaftspolitische Orientierungen.

»Das war für mich klar, da ich ja eben auch ein jahrzehntelang sozusagen erfahrener, politisch denkender und handelnder Mensch gewesen bin, der in den 70er- und 80er-Jahren politisch sozialisiert worden ist. Das will ja was heißen. Da war für mich klar, das fechte ich durch. Dafür habe ich die Fähigkeiten, dafür hab ich die Erfahrungen, dafür hab ich die politische Überzeugung und das biete ich auch der Gewerkschaft an, dass sie da eben auch einen Mitarbeiter hat, der dann sozusagen von seiner ganzen Sozialisation her die Courage hat und das Rückgrat hat, das bis zum Ende durchzufechten. Und ver.di hat das dann auch aufgegriffen. Sogar gerne, weil das in unserer Branche nicht ganz so viele Leute durchfechten. Es gibt auch viele, oder sagen wir mal einige, die dann eher dazu neigen, die Abfindung anzunehmen. Und sich nicht zurückkämpfen in den Betrieb. Und da hat auch ver.di die Chance gesehen, das mit einer öffentlichen Kampagne zu machen und sich mal demonstrativ öffentlich auch gegen einen Arbeitgeber dieser Branche durchzusetzen.« (BRV *Hauser*)

Öffentlichkeit wurde auf verschiedene Weise hergestellt und als effektives Druckmittel gegenüber dem Arbeitgeber eingesetzt. Im Anschluss an die Kündigung hatte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende unmittelbar an die Gewerkschaft und auch an ein regional aktives Beratungsnetzwerk gewandt. Als das Netzwerk daraufhin Berichte über den Fall auf seiner Website veröffentlichte, gewann der Fall in der Folge über soziale Medien stark

an Verbreitung. Ver.di entschied sich, eine öffentlichkeitswirksame Kampagne aufzubauen und den Fall exemplarisch für das Vorgehen in der Branche gegen Mitbestimmung zu nutzen. Auf das Unternehmen gewirkt habe nach Einschätzung eines Beteiligten vor allem die Drohung der weiteren medialen Verbreitung. Ganz bewusst hatte man nämlich im ersten Schritt darauf verzichtet, die überregionale Presse oder TV-Sender anzusprechen (dies wäre angesichts der Größe und Bekanntheit des Unternehmens nicht zu hoch gegriffen gewesen). Über diese Strategie war es gelungen, Druck auf *Hauser* aufzubauen. Die Drohung mit weiterer Öffentlichkeit und »befürchtete Imageschäden« waren ein Grund, weshalb das Unternehmen sich entschloss, den Konflikt nicht noch weiter zu eskalieren.[1]

»Die Lokalpresse, das wäre in einem späteren Teil der Kampagne gekommen. Zunächst einmal haben wir eine Internetkampagne geführt. Erst auf der branceneigenen Internetseite von ver.di und dann über die fachspezifischen Internetseiten für diese Problematik Betriebsrats-Bossing und Union Busting sind dann zwei, drei Artikel erschienen, die auch schon sehr wirksam gewesen sind, weil sie sehr detailliert den Fall aufgearbeitet haben und die ganzen Vorwürfe des Arbeitgebers zerpflückt haben […]. Das ist gelesen worden. Insbesondere im Betrieb, aber auch in der Branche. […] Wenn diese öffentliche Kampagne nicht gewesen wäre, dann wäre *Hauser* stur bis zum Bundesarbeitsgericht gegangen und hätte sich nicht beeindrucken lassen und versucht, die Sache auszusitzen. Sie hätten darauf gehofft, den kriegen wir schon klein, der wird schon irgendwie eine Abfindung annehmen. Irgendwann wird der schon zermürbt. Aber der öffentliche Druck, der hat *Hauser* weh getan. Ganz klar. Schon allein dieser Internetdruck. […] Die konnten sich ausrechnen, ab dem Bundesarbeitsgericht wird die öffentliche Kampagne noch breiter werden und dann auch die Presse und Medien erfassen. Die haben gemerkt, da haben sie es auch mit einem Mitarbeiter zu tun, der nicht einknickt, der auch keine Abfindung annehmen wird, auch wenn sie die noch erhöhen würden.« (BRV *Hauser*)

Auch in diesem Fall war der Rückhalt der Beschäftigten eine entscheidende Ressource und Legitimitätsquelle. Über die gesamte Dauer des Konfliktes

1 | Die Interviewpartner berichten indes auch von negativen Erfahrungen mit dem Instrument der Öffentlichkeitsarbeit (NGO *Hauser*). In einigen Fällen habe man Skandale sehr schnell veröffentlicht. Mit der Veröffentlichung jedoch war das Druckmittel verbraucht. Es stand dann nicht mehr als Androhung zur Verfügung, um den Arbeitgeber zu einem Strategiewechsel oder zu Zugeständnissen zu bewegen.

hinweg war den Akteuren bewusst, dass der heutige Betriebsratsvorsitzende ein enormes »Standing« in der Belegschaft genoss. Dieses Ansehen hatte er sich nicht zuletzt über sein Engagement und seinen offenen Einsatz für die Belange der Kollegen – vor allem auch bei den Beratungen zu Entgeltfragen – erworben.

Zwei Aspekte sind in diesem Fall jedoch speziell gelagert: Hervorzuheben ist erstens, dass der beschriebene Rückhalt sich kaum in betrieblichen oder außerbetrieblichen Aktionen artikulierte. Die Solidarität der Belegschaft war mehr ein »Gefühl«, das sich jedoch nicht in größeren praktischen Aktivitäten materialisierte. Anders als in anderen Fällen gab es z. B. keine Solidaritätsbekundungen, die betriebsöffentlich wirksam wurden. Ein Grund dafür mag in der Struktur der Arbeitsorganisation liegen. Und damit ist die zweite Besonderheit bezeichnet: Angesichts der räumlich verteilten Arbeitsorte, der Schichtarbeit und der heterogenen Berufsidentität scheint es überraschend, dass eine entsprechende Solidarisierung überhaupt stattfinden konnte. Kollektive Interessenvertretung wird allgemein dort erschwert, wo Beschäftigte nicht oder nur wenig miteinander interagieren, wo kein Betrieb als »Ort« der gemeinsamen Arbeit existiert, wo Schichtarbeit dazu führt, dass sich Beschäftigte kaum begegnen oder wo der geteilte Bezug auf ein berufliches Selbstverständnis, eine (Interessen-) Identität fehlt. Diese Herausforderungen stellten sich im Fallbetrieb *Hauser* in besonderer Weise.

»Woanders hast du eine Fabrik. Zentral. Mit fünfzehnhundert Mitarbeitern, die sich jeden Tag sehen. Zumindest in der Kantine. Und bei uns sind die Objekte über die ganze Stadt und über das ganze Bundesland verteilt. Wie willst du da erreichen, dass die Leute sich untereinander kennen und irgendwo eine Solidarität bilden, oder sich gewerkschaftlich großartig organisieren können. Viele kennen noch nicht einmal über ihr Objekt hinaus die anderen Kollegen des Betriebes.« (BRV *Hauser*)

Dass es gelang, Rückhalt in der Belegschaft zu erzeugen und aufrechtzuerhalten, ist erstens sicherlich dem Engagement des heutigen Betriebsratsvorsitzenden zu verdanken. Zweitens fällt auf, dass neue Kommunikationskanäle genutzt wurden, mit deren Hilfe es gelang, die sozial-räumliche Zersplitterung zu überbrücken: Der heutige Betriebsratsvorsitzende nutzte über die gesamte Zeit intensiv Social Media als soziale Kommunikations-

medien, um mit Beschäftigten in Kontakt zu bleiben, um Netzwerke zu pflegen und über seine Situation zu informieren.

Drittens scheint in diesem Fall ein zentraler Erfolgsfaktor auch darin zu liegen, dass der heutige Betriebsratsvorsitzende – ungeachtet der fristlosen Kündigung – seine Arbeit als Betriebsrat fortsetzte und damit als Person in die Prozesse des Unternehmens involviert war. Denn solange das Kündigungsverfahren nicht abgeschlossen war, behielt er sein Betriebsratsmandat und konnte auf diese Weise den Kontakt zu Kollegen halten. Neben der Betriebsratsarbeit, die er weiterführte, blieb auch der Kontakt zu den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten sehr eng.

»Mit den aktivsten und engagiertesten Vertrauensleuten war ich die ganze Zeit ständig und regelmäßig in Kontakt. […] Das waren so drei bis vier aktive Vertrauensleute. […] Wir haben regelmäßig telefoniert.« (BRV *Hauser*)

Zum Zeitpunkt des Konflikts wurde in Unterstützerkreisen die Frage diskutiert, auf welche Weise gekündigte Betriebsratsmitglieder über Solidaritätsfonds oder gewerkschaftliche Quellen finanzielle Unterstützung erhalten können, um die oft langwierigen Konflikte durchzustehen. Denn ein zentrales Problem besteht für betroffene Interessenvertreter meist darin, dass eine solche Kündigung finanzielle und auch existenzbedrohende Einbußen verursacht, weil sowohl das Erwerbseinkommen als auch staatliche Unterstützung (zunächst) fehlen. Aus diesem Grund gelingt es vielen Arbeitgebern, Konflikte durch Kündigung und damit über den Entzug des Einkommens der Betroffenen zu lösen: Die finanziell abhängigen Beschäftigten werden unter Zahlung einer Abfindung zum Einlenken bewegt, der Konflikt wird durch den »Exit« des Beschäftigten beigelegt – ohne dass sich die grundlegende Situation im Betrieb ändert.

Im hier betrachteten Fall existierte die Möglichkeit der Alimentierung Betroffener durch einen Solidaritätsfonds noch nicht. Aus diesem Grund entschied sich der heutige Betriebsratsvorsitzende zum einen dazu, eine neue Arbeitsstelle anzunehmen. Zum anderen verfügte er aufgrund seiner gewerkschaftlichen und politischen Arbeit über ein dichtes soziales Netzwerk, das ihm finanziell unter die Arme griff und über das er den Kontakt zum Betrieb halten konnte. Mehrere Spender erklärten sich bereit, ihn über monatliche Geldspenden zu unterstützen.

»Und zu diesem Zeitpunkt war die Solidarität dann auch so weit, dass ich einen kleinen Kreis von Leuten hatte, die mich auch finanziell unterstützt haben, mit kleinen Beiträgen. [...] Und da ist dann auch so viel zusammengekommen, dass ich einige Monate Arbeitslosigkeit hätte überbrücken können.« (BRV *Hauser*)

Dass sich eine kritische Masse entsprechender Unterstützer fand, ist auch auf das langjährige politische Engagement des Betroffenen zurückzuführen, wodurch er als aktiver Netzwerker bekannt war und über entsprechendes Ansehen und Sympathien verfügte. Mit seiner Rückkehr in den Betrieb und der Wahl zum Betriebsratsvorsitzenden erreichte die Schlüsselperson das primäre Ziel der Auseinandersetzung. Eine »Rehabilitierung« im klassischen Sinne, also vor der Betriebsöffentlichkeit, war in diesem Falle nicht wirklich notwendig, da der Betriebsratsvorsitzende über die Laufzeit des Konfliktes den Rückhalt der Belegschaft nie verloren hatte – auch wenn sich dies nicht in außenwirksamen Aktionen niederschlug.

Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor im Fall *Hauser* war der Wechsel in der Leitung des Standortes. Dadurch, dass ein zentraler Akteur der Beziehung – das Standortmanagement – das Konfliktfeld verließ, wurden die Karten neu gemischt. Die neue Geschäftsleitung ging mit einem unbelasteten, neutraleren Blick an den Konflikt heran. Auf diese Weise wurde es möglich, »bessere« Austauschbeziehungen zu etablieren, in denen sich die Betriebsparteien (zumindest zunächst) mit Respekt begegnen können.

»Die neue Betriebsleitung der Niederlassung versucht, sich kooperativer zu geben und sucht wieder die Zusammenarbeit mit dem gewerkschaftlich orientierten Betriebsrat und mit der Gewerkschaft. Es sind jüngere Leute. [...] Die alte Geschäftsführung waren auch noch Vertreter vom alten Schlag. Alpha-Tiere, im Sinne von ›den Chef rauskehren, Basta-Typen.‹« (BRV *Hauser*)

Festgefahrene Konflikte lassen sich manchmal durch den Abbruch der Beziehung lösen – also dadurch, dass (mindestens) eine Partei das Konfliktfeld verlässt. Der Fall zeigt, dass ein Leitungswechsel eine neue Kultur der Austauschbeziehungen begründen kann, weil die Akteure der Arbeitgeberseite die Arbeitsbeziehungen im Betrieb naturgemäß entscheidend und nachhaltig prägen. Der aktuelle Betriebsrat ging letztlich gestärkt aus dem Konflikt hervor. Das Gremium wurde seitens der (neuen) Geschäftsführung akzeptiert. Auch die Position der Gewerkschaft im Betrieb wurde gestärkt: Etwa zwei Drittel der Betriebsratsmitglieder und auch der Mit-

glieder des Gesamtbetriebsrates sind bei ver.di organisiert. Aus Sicht des interviewten Betriebsratsvorsitzenden hat sich die Interessenvertretungsarbeit »normalisiert«.

»Also, der aktuelle Betriebsrat arbeitet auf Ebenen, würde ich mal sagen, die eben für Gewerkschaften und Arbeitgeber so ungefähr normal sind. Auf dieser Ebene Verhandlungspartner. Tarifpartner, wie es so schön heißt. Und dabei gibt es eben auch Konflikte, ganz klar. Aber eben auch dieses Vermögen, irgendwo da zu Kompromissen zu kommen.« (BRV *Hauser*)

4.3.3 Einordnung

Insgesamt stellt der Fall *Hauser* eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte dar. Resümierend lassen sich die folgenden Umstände als wichtige Faktoren für den Erfolg ausmachen: Hervorzuheben ist die überaus planvolle, strategische Vorgehensweise der Beschäftigtenseite. Zu Recht bezeichnen Interviewpartner die Gegenmaßnahmen als »Kampagne«, die klare und definierte Ziele (Wiedereinstellung) verfolgte und sich eben nicht – wie in vielen anderen Fällen – in spontanen, nicht zu Ende gedachten ad-hoc-Aktionen erschöpfte, deren potenzielle Wirkungen (und Nebenwirkungen) im Vorfeld kaum reflektiert wurden. Die Ausdauer und Risikobereitschaft des zentralen Akteurs ist sicherlich außergewöhnlich; ohne die persönliche Haltung, sein entwickeltes gewerkschaftspolitisches Bewusstsein und die Erfahrungen in politischer Arbeit wäre der Konflikt mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einer Abfindung beendet worden, bei der die Schlüsselperson den Betrieb verlassen hätte. Der Rückhalt in der Belegschaft wurde zwar nicht in großem Stil nach außen demonstriert, dennoch war deutlich, dass der Betroffene über die Dauer des Konfliktes Unterstützung besaß. Diese basierte im hohen Ansehen, das er sich in der Belegschaft durch das besondere Engagement erworben hatte. Die Zusammenarbeit mit Gewerkschaftssekretären, die die Gegenstrategien planten und begleiteten, und die durch die Gewerkschaften geleistete und vermittelte juristische Unterstützung waren ein zentrales Strategieelement, gleichsam aber auch die Basis der Gegenmaßnahmen, da der wesentliche Teil des Konfliktes über die Frage der Kündigung verlief und in der Arena des Gerichtssaals verhandelt wurde. Die Strategie der Öffentlichkeitsarbeit ist bemerkenswert. Die Drohung gegenüber dem Unternehmen, mithilfe von Presse und Social Media den Fall in einer breiten Öffentlichkeit – und damit eben auch bestehenden

oder potenziellen Kunden – bekannt zu machen, verfing sich im Unternehmen. Und letztlich ist die besondere Form der finanziellen und ideellen Unterstützung durch Solidaritätsnetzwerke, die dem Betroffenen während des Konfliktes ein Auskommen sicherten, ein Alleinstellungsmerkmal in den Fällen unseres Samples.

4.4 Der Fall *Präziso* – Kräftemessen im zermürbenden Dauerkonflikt

4.4.1 Der Betrieb

Das Unternehmen ist Tochterunternehmen einer deutschen Aktiengesellschaft und produziert mit rund 500 Mitarbeitern Teile für die Automobilindustrie. In der Region gilt es als solider Traditionsbetrieb und gemeinhin als »ordentlicher Arbeitgeber« mit bewegter Geschichte, bei dem Generationen Facharbeiter und Ingenieure seit der Unternehmensgründung anspruchsvolle Produkte entwickeln und fertigen. Während bis in die 2010er-Jahre hinein ein Überangebot an Arbeitskräften für die Region charakteristisch war, zeigt mittlerweile auch hier der Fachkräftemangel Wirkung:

»Gravierend geändert hat sich, dass Fachkräftemangel ist. […] Das war vor Jahren noch ein ganz großes Argument, ich höre sie noch reden. Vor dem Tor steht die Schlange. Wem es nicht passt, der kann gehen. Die Zeiten sind vorbei. Die Großwetterlage hat sich geändert.« (BRV *Präziso*)

Eine betriebliche Interessenvertretung besteht bereits seit Anfang der 1990er-Jahre. Seit Anfang der 2000er-Jahre gilt ein Haustarifvertrag, der jedoch unter dem Entgeltniveau des in der Region geltenden Flächentarifvertrags liegt, dessen Bedingungen, insbesondere im regionalen Vergleich, dennoch über Jahre als eher gut empfunden wurden. Gleichzeitig fallen diese Bedingungen im Konzernvergleich wiederum eher bescheiden aus, wenn die Weststandorte als Vergleich herangezogen werden:

»Kollegen [im Westen, Anm.: die Autoren] verdienen ein Drittel mehr bei der 35-Stunden-Woche, arbeiten drei Stunden weniger und kriegen dafür ein Drittel mehr. So über den Daumen.« (BR *Präziso*)

»Und da ist es auch so, im Konzern sind extreme Unterschiede da. Also, das muss man wirklich sagen. […] Zum Beispiel haben die am Hauptstandort […] alle Vergünstigungen, die es da so gibt. Die haben zum Beispiel Kurzarbeiteraufstockung und alles so Geschichten. Da ist alles, was es hier jetzt gar nicht gibt. Da drüben ist alles tarifgebunden, Arbeitgeberverband und so weiter und so fort. Aber bitte nicht im Osten.« (BR *Präziso*)

Zur Zeit der Fallerhebung war rund die Hälfte der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert. Unter den Mitarbeitern herrschte hinsichtlich des Entgeltniveaus und der allgemeinen Arbeitsbedingungen über die Jahre eher eine gewisse Genügsamkeit. Gleichzeitig, so wird berichtet, machten steigender Leistungsdruck und immer wieder auch eine wenig wertschätzende Führungskultur den Leuten zu schaffen. Diese widersprüchliche Grundstimmung ist bedeutsam für den Konfliktverlauf.

4.4.2 Chronologie des Konflikts

Über Jahre funktionierte das System der betrieblichen Mitbestimmung ohne größere Eruptionen. Aus Sicht der heute aktiven Gewerkschafter und Betriebsräte trug dazu auch bei, dass jahrelang tendenziell sogenannte »unabhängige« Betriebsräte die Mehrheit im Gremium hatten, die sich, – auf ausdrückliche Distanz zur Gewerkschaft bedacht –, selten mit der Arbeitgeberseite anlegten, sondern ihre Arbeit vielmehr auf den von Unternehmensseite aus gesteckten Rahmen beschränkten.

Zugleich gab es angesichts der skizzierten widersprüchlichen Grundstimmung in der Belegschaft offensichtlich längere Zeit keinen offenen Anlass, die Kultur der Mitbestimmung in Zweifel zu ziehen, während die Geschäftsführer zudem als erfolgreich sowie dem Standort verpflichtet galten. Sie genossen in der Belegschaft vorwiegend einen gewissen Respekt und verfügten über Autorität in ihrer Führungsrolle. Gleichzeitig kritisierten Kollegen jedoch auch immer wieder Züge einer disziplinierenden, wenig wertschätzenden Führungskultur der mittleren Führungsebene, die aus Sicht von Betriebsräten und Beschäftigten bei Widerspruch oder Fehlern häufig mit Sanktionen, Druck und Formen der Herabwürdigung reagierte. Diese Kultur setzt sich nach Aussagen von Befragten bis heute fort und wird vor allem bei einer Reihe von Führungskräften der mittleren Ebene

angesiedelt, während die Geschäftsführung zur Zeit der Fallerhebung weiterhin vorwiegend Ansehen und Akzeptanz genoss[2].

Veränderungen dieses Status quo und Konflikte um die Mitbestimmung traten im Zusammenhang mit Warnstreiks während einer Tarifrunde vor einigen Jahren sowie rund um die in diesem Zeitraum stattgefundenen Betriebsratswahlen erstmals offener zutage. Mit der Tarifrunde änderte sich das Klima: Eine Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder sowie Teile der nicht organisierten Belegschaft forderten im Zusammenwirken mit der zuständigen Gewerkschaft Verbesserungen der tariflichen Regelungen und äußerten in diesem Zuge auch erstmals deutlicher Kritiken an der bisherigen ›Handschlagpolitik‹ unter Führung der sogenannten unabhängigen Betriebsratsmehrheit:

»Der Betriebsrat, der hatte sich zusammengesetzt, das war so halbe-halbe, Gewerkschaft und auch arbeitgebernah und da ist das dann hier am Tisch wie folgt: Wie sieht es aus, machen wir 1,8 Prozent – ja okay. Und da sollte das dann eben anders laufen. Und da stand auch die Belegschaft hinter uns. Da gab es dann einen Streik, einen Warnstreik, wo alle mal eine Stunde vor das Tor gegangen sind und ausgestempelt haben und alles war ganz sauber. Da ging das eigentlich los, dass die gemerkt haben: Oh, hier ist Widerstand da.« (BR *Präziso*)

Erstmals beteiligte sich die Belegschaft engagiert am Warnstreik und setzte nach einer kurzen, aktiven Tarifrunde tatsächliche Verbesserungen durch. Eine wichtige Rolle in dieser Bewegung spielten insbesondere einige der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte, die im Gremium bisher eine Minderheitenposition innegehabt hatten. Sie repräsentierten in ihrer Haltung zur Tarifbewegung eine gewerkschaftlich und stärker konfliktorientierte Betriebsratsarbeit, die nun auch in Teilen der Belegschaft mehr Unterstützung fand. Ab diesem Zeitpunkt begann sich der Konflikt, spürbar zu entfalten: Die Geschäftsleitung reagierte empört. Erstmals deutete der Geschäftsführer an, diesem »neuen Wind« im Unternehmen entgegenzutreten und zumindest einen der aktiven Betriebsräte mit Hinblick auf die nächste Betriebsratswahl loswerden zu wollen.

2 | Das ändert sich nach Aussage der Betriebsräte inzwischen dramatisch, da die Geschäftsführung offensichtlich wenig Geschick zeigt im Umgang mit der in den letzten Jahren einsetzenden Strukturkrise auf Basis von E-Mobilität und Digitalisierung, insbesondere in der Automobil- und Zulieferindustrie.

»Da gab es den ersten Warnstreik […]. Da ist der Spruch gefallen, von dem Geschäftsführer, […] zum Gewerkschaftssekretär: ›Der NN (Betriebsratsmitglied) kommt weg‹. Weil hier später Betriebsratswahl war. Ende vom Lied war, mehr IG-Metaller waren drin als Unabhängige. Da ist ihr Kartenhaus zusammengebrochen. Das war eine ganz schlimme, ganz heiße Phase.« (BRV *Präziso*)

Die Erfahrung mit der erfolgreichen Tarifbewegung führte in Teilen der Belegschaft zu einer offeneren Unterstützung für den neuen Kurs in der Betriebsratsarbeit, während die Geschäftsführung deutlich werden ließ, an der aus ihrer Sicht bewährten »vernünftigen« Zusammenarbeit der Betriebsparteien festzuhalten. Als Ausdruck dieser gewissen Polarisierung und unter dem Eindruck der Tarifrunde kam es in der kurz darauf stattfindenden Betriebsratswahl zu einer Listenwahl, bei der zwei Listen antraten. Die Mehrheitsverhältnisse wendeten sich nun zugunsten der aktiven IG-Metall-Betriebsräte und zuungunsten der sogenannten unabhängigen Betriebsräte. Zu den »Gewinnern« zählte unter anderem jener Kollege, den die Geschäftsführung gerne losgeworden wäre – und wurde nun zum Vorsitzenden des Betriebsrats gewählt. Es setzte eine Wende in der Arbeit des Betriebsrats ein: Mit dem Anspruch des neu zusammengesetzten Gremiums, Arbeitnehmerinteressen im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen und tariflichen Möglichkeiten besser als bisher zu vertreten, nahm die Widerständigkeit zu. Das wiederum verschärfte offensichtlich den Konflikt mit der Arbeitgeberseite, die sich nun auf die veränderte Arbeitsweise und Haltung des Betriebsrats einstellen musste.

»Ich schätze mal, seit zwei Jahren nimmt das extrem zu, wirklich. […] ich vermute, als die gemerkt haben: Ja, hier, also in dem Betriebsrat, wie er jetzt zusammengesetzt ist, ist dieses Durchregieren nicht mehr so da.« (BR *Präziso*)

Gleichzeitig reduzierte die zuständige Gewerkschaft nach erfolgreich abgeschlossener Tarifbewegung und den veränderten Mehrheitsverhältnissen nach der Betriebsratswahl den Ressourceneinsatz wieder und ging zur üblichen Betreuung über. Der tägliche Kampf um Mitbestimmung und die Ausübung gewerkschaftlicher Rechte oblag damit in erster Linie den betrieblichen Akteuren und dem neu gewählten Betriebsrat, die einerseits gestärkt aus den Auseinandersetzungen hervorgegangen waren, nun aber auch neue, komplexe Konflikte auszutragen hatten. In diesem Zusammenhang merken die befragten Betriebsräte an, dass eine weiterführende en-

gere Begleitung durch einen hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär wünschenswert und vermutlich hilfreich gewesen wäre.

Aus der Perspektive eines (interviewten) Geschäftsführers wiederum setzte sich – im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren – nun eine Betriebsratsarbeit durch, die sich mehr mit »Recht haben und Recht bekommen« als mit dem Wohl des Unternehmens und seiner Belegschaft befasste. Ein Teil der Betriebsräte verstecke sich hinter Gesetzen und lasse sich tendenziell von der Gewerkschaft instrumentalisieren, anstatt mit gesundem Menschenverstand zu agieren und partnerschaftlich, gemeinsam mit der Geschäftsführung Verantwortung zu übernehmen. Betriebliche Mitbestimmung und die Existenz von Betriebsräten seien eine wertvolle Errungenschaft und werden von Unternehmensseite nicht angezweifelt. Wohl aber die Art und Weise, *wie* der nun amtierende Betriebsrat agiere – er zeige sich verantwortungslos, agiere ohne Augenmaß und suche, jeden Vorteil zu seinen Gunsten zu nutzen.

Prägend für den weiteren Konfliktverlauf ist seitdem eine latente Dauerauseinandersetzung, die zwar ohne ganz große Eskalationen, jedoch kräftezehrend für beide Seiten verläuft – es findet ein ständiger Kampf um Mitbestimmung statt.

Konkret befindet sich ein Teil des Betriebsrats, insbesondere der Vorsitzende, im Modus eines Dauerkonflikts mit der Unternehmensleitung, der in seiner Intensität aus Sicht beider Parteien das normale Maß übersteigt und als (ver)störend wahrgenommen wird. Prägend ist ein zähes Ringen in nahezu jeder Frage, in der Betriebsräte in Widerspruch zum Arbeitgeber treten oder in der eine der Betriebsparteien sich mit der anderen Betriebspartei zu eigenen Anliegen und Vorhaben abstimmen muss.

Die Maßnahmen, die der Arbeitgeber nach Aussage der Betroffenen ergreift, sind dabei eher unterschwelliger Art, erzielen jedoch eine nicht zu unterschätzende Wirkung. Aus Sicht des Betriebsrats äußert sich die Behinderung der Mitbestimmung einerseits im penetranten Zurückhalten von Informationen und einer »Dehnung« bzw. eines Ausnutzens sämtlicher betriebsverfassungsrechtlich vorhandenen Nischen durch die Arbeitgeberseite. Beispielhaft berichtet wurde das anhand der Auseinandersetzung über eine Betriebsvereinbarung, auf die die Belegschaft lange gewartet hatte: Über Monate zogen sich die Verhandlungen, in denen sich die Arbeitgeberseite nach Aussage der befragten Betriebsräte kaum bewegte, während sie nach außen vorgab, man sei einer Einigung nahe – wäre nur der Betriebsrat

nicht so stur. Schlussendlich wurde eine Einigungsstelle einberufen und ein Ergebnis mittels eines Einigungsstellenspruchs durch den Einigungsstellenvorsitzenden mehr oder weniger erzwungen.

Gleichzeitig, so die Wahrnehmung der befragten Betriebsräte, scheint die Arbeitgeberseite darauf zu achten, dem Betriebsrat keinerlei Erfolge zuzugestehen und in jeder Sache »das letzte Wort« zu behalten. Infolgedessen zöge sich selbst die Klärung einfachster Belange über Wochen und Monate hin, ohne dass der Betriebsrat sie als erledigt abhaken könne. Immer wieder müsse nachgefragt und nachgehakt werden, Aufgaben liefen auf und für die Belegschaft entstünde infolgedessen der Eindruck, dass sich »wenig oder nichts bewegt«. Gleichzeitig, so die Berichte, ließe die Geschäftsführung keine Gelegenheit aus, den Betriebsrat vor den Augen der Belegschaft schlecht aussehen zu lassen bzw. dem Betriebsrat keine Erfolgsmeldungen zu »gönnen«.

»Also der Grundsatz ist: kein Erfolg dem Betriebsrat, auf jeden Fall. Egal was. […] Doch immer begründet und dann wird das ganz schnell in der Belegschaft so gedreht, dass der Betriebsrat nicht möchte, dass es der Firma gut geht oder die wollen bewusst der Firma schaden. Das wird schon versucht, der Belegschaft rüberzubringen.« (BRV *Präziso*)

Hinzu kommt, dass sich aus Sicht der Betriebsräte und befragten Beschäftigten die schon früher kritisierte, eher subtil wirkende Führungskultur einer gewissen Disziplinierung und Einschüchterung verstärkt hat und spätestens seit den Betriebsratswahlen 2014 den Konflikt prägt. Auffallend sei, dass dies kaum direkt mit der Geschäftsführung in Verbindung zu bringen sei, eher im Gegenteil: Diese verstehe es, sich in der betrieblichen Öffentlichkeit jovial, fürsorglich, verständig, wirtschaftlich erfolgreich sowie respektvoll im Umgang mit Belegschaftsinteressen zu präsentieren, während in den darunterliegenden Hierarchieebenen ein zuweilen harscher, autoritärer und willkürlicher Umgang mit den Mitarbeitern herrsche und geduldet würde.

»Die Geschäftsführung hat den Vorteil an dem Standort hier, die stehen immer in der Sonne. Die sind eingesetzt worden nach der Krise, […] haben das auch gut gemanagt hier und wir sind ja nach der Krise ganz steil nach oben geschossen. […] Und die verstehen, diese Erfolge der Belegschaft als ihre Erfolge zu verkaufen.« (BRV *Präziso*)

Entgegen des vorwiegend positiven Images der Geschäftsführung prägt die Unternehmens- und Mitbestimmungskultur nach Aussage der Interviewpartner ein System subtil wirkender Maßnahmen zur Maßregelung.

»Du stehst an einer Maschine, fährst einen Crash. Keine schöne Sache. Unangenehm. Aber dort kann es bis zu einer Dreifach-Bestrafung kommen. Punktabzug, Abmahnung und was war es noch, das war ein anderer Fall, da hat einer nicht so gearbeitet wie der Schichtleiter es wollte, also der war im Schichtplan und sollte dann anders arbeiten. Hat aber gesagt, den freien Tag hatte ich und den nehme ich. Und dann hat er den Tag auch nicht bezahlt gekriegt. Da hast du dann drei Strafen für eigentlich kein Vergehen gekriegt.« (BRV *Präziso*)

Mit einem System zur Leistungsvergütung verfügen die Vorgesetzten zudem über ein Instrument, das in Verbindung mit disziplinierenden Führungsmethoden missbraucht und zur Maßregelung eingesetzt werden kann.

»Jeder bei uns weiß: Interne Kritik ist nicht angesagt. Wenn du mit Kritik an der Firma oder der Geschäftsführung auffällst, dann gibt es Reaktion. Hundertprozent. Das kann sogar erst mal positiver Natur sein – aber man zeigt dir, wir haben dich im Blick. Meistens folgt Druck oder Ärger. Deine Leistung stimmt plötzlich nicht, Fehler werden penibel besprochen oder der Ton wird einfach rauer. Das Spiel kennen hier alle, seit Jahren – und da überlegst du dir gut, ob du dich bewegst oder lieber eben nur deinen Job machst.« (GAK *Präziso*)

Wiederholt sprechen direkte Vorgesetzte Abmahnungen aus und üben damit Druck aus, auch wenn sich ein Teil dieser Abmahnungen bei Prüfung später wiederholt als ungültig erweist, weil sie bspw. von der Personalleitung nicht autorisiert wurden. Unterschwellig werden Andeutungen gemacht, dass man Folgen zu erwarten habe, wenn man sich nicht fügt – und tatsächlich kommt es, so die Befragten, nicht selten zu Versetzungen, Abgruppierung und anderen Maßnahmen, wenn jemand den Mund aufmacht oder mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet.

Auch der Betriebsrat bzw. seine Mitglieder sind von dieser Kultur betroffen: Bei Gesprächen zwischen Führungskräften und Beschäftigten sind Führungskräfte darauf bedacht, die Anwesenheit eines Betriebsrats zu vermeiden, es wird versucht, Gespräche zwischen Betriebsrat und Beschäftigten in den Werkshallen zu unterbinden und immer wieder untersagen Vorgesetzte den in der Produktion beschäftigten Betriebsratsmitgliedern die Teilnahme an Betriebsratssitzungen. Betriebsratsmitglieder wurden

willkürlich an andere Anlagen versetzt, ihrem Eindruck nach, um zu zeigen, dass das Unternehmen am längeren Hebel sitzt und dass es Folgen hat, wenn man opponiert.

Auch »Positivmaßnahmen« zählen nach Einschätzung der Befragten zum Repertoire der Behinderung bzw. Beeinflussung der Betriebsratsarbeit, wenn Personen gezielt begünstigt, bevorzugt oder bessergestellt werden. Ein Beispiel stellte die zeitweise unerwartete Besserstellung hinsichtlich der Arbeits- und Entgeltbedingungen eines frisch gewählten Betriebsratsmitglieds dar. Die Befragten interpretieren den Vorgang so, dass möglicherweise gezielt versucht wurde, Betriebsräte zu manipulieren bzw. durch Besserstellung aus dem Kollektiv herauszulösen.

Aus Perspektive der Betriebsräte ist ihr Bemühen, mit der Geschäftsleitung ein Niveau der sachlichen Zusammenarbeit auf Grundlage gegenseitiger Akzeptanz als Akteur der Mitbestimmung zu finden, im Wesentlichen gescheitert. Stattdessen ist die Kultur der Mitbestimmung zunehmend von juristischen Auseinandersetzungen und Machtkämpfen geprägt, die Kraft und Ressourcen binden und der Belegschaft schwer zu vermitteln sind. Der Betriebsrat versucht unter großem Kraftaufwand nach eigenen Angaben immer wieder, eine sachlich geprägte Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zu erreichen, was jedoch nur selten gelingt. Weiter sei er darauf bedacht, sich nicht in die Ecke der »Daueropposition« drängen zu lassen, sondern immer wieder Verbesserungen für die Beschäftigten zu erreichen, jederzeit ansprechbar für Kollegen zu sein und ihnen gegen die skizzierte schwierige Führungskultur den Rücken zu stärken.

Aus Sicht der Geschäftsleitung stellt sich die Lage hingegen so dar, dass es dem Betriebsrat mehrheitlich nicht mehr um die Sache ginge, sondern nur noch darum, sich gegen den Arbeitgeber durchzusetzen. Der Betriebsrat habe sich in einen Schützengraben verzogen, aus dem er nicht mehr herauskomme und torpediere die sachliche Zusammenarbeit. Es sei daher kein Wunder, dass gerade auch die mittlere Führungsebene, die diese Sturheit in der täglichen Arbeit ausbaden müsse, teilweise unwirsch und ärgerlich reagiere. Die Situation sei für alle Beteiligten unangenehm und es sei Sache des Betriebsrats, seine Haltung grundlegend zu überdenken und zu ändern.

Im Betriebsrat ist man ansonsten dazu übergegangen, Auseinandersetzungen immer wieder mithilfe externer Dritter zu führen und sich sowohl die Hilfe der Gewerkschaft als auch von Rechtsanwälten zu organisieren.

Letzteres wiederum trifft in der Belegschaft nur teilweise auf Verständnis, wird von der Geschäftsleitung als Schwäche und Geldverschwendung ausgelegt und zieht die Klärung verschiedener Fragen ebenfalls in die Länge – gleichzeitig bedeutet es eine gewisse Entlastung und Sicherheit für den Betriebsrat. Über den inzwischen erreichten Rückhalt in der Belegschaft machen die befragten Betriebsräte und Beschäftigten differenzierte Angaben: Teilweise wird der Dauerstreit als störend empfunden, auch als persönliche Fehde, andere wiederum nehmen es weniger wahr, sondern erwarten vielmehr praktische Lösungen. Alles in allem kann sich der Betriebsrat jedoch auf Vertrauen in einem wesentlichen Teil der Belegschaft stützen, das allerdings noch zu wenig in einer aktiven, sichtbaren Haltung (bspw. in Gegenwehr zu Vorgesetzten, mehr Eigeninitiative) zur Geltung käme.

Die gegenseitige Akzeptanz zwischen den Betriebsparteien hat auf beiden Seiten gelitten, während die Dauerauseinandersetzung weiter mit viel Energie und Ressourceneinsatz ausgetragen wird.

4.4.3 Einordnung

Der Fall *Präziso* steht beispielhaft für einen anhaltenden, hier so bezeichneten »Stellungskrieg«, den beide Parteien mit hohem Ressourceneinsatz führen. Da der Konflikt hauptsächlich ohne offene Eskalationen (bspw. Kündigungen des Betriebsrats) verläuft und sich seit Jahren hinzieht, könnte ein außenstehender Beobachter ihn bei oberflächlicher Betrachtung auch als übliches »Ringen« zwischen den Betriebsparteien interpretieren. Tatsächlich aber hat der Konflikt eine latent hohe Intensität entwickelt und beide Seiten haben ihre Aktivitäten darauf ausgerichtet, der anderen Betriebspartei möglichst wenig Spielraum und Erfolg zu ermöglichen. Diese Entwicklung hat ihren Ursprung vor allem in einer Veränderung der Haltung der Belegschaft, die sich nach Jahren der »Genügsamkeit« und Gewöhnung an eine unkritische Betriebsratsarbeit mehr Rechte und bessere Bedingungen wünschte und bereit war, dafür aktiv zu werden (Warnstreik, Wahlverhalten).

Die Arbeitgeberseite sah sich gezwungen, ihr Agieren gegenüber dem Betriebsrat umzustellen, zunächst wohl mit dem offensichtlichen Ziel, sich weiterhin die gewohnte Entscheidungshoheit zu erhalten und den Betriebsrat nur bedingt einzubeziehen. Nachdem dies im Zuge der Hartnäckig-

keit, Widerständigkeit und auch einer professionelleren Arbeitsweise des Betriebsrats nicht aufging, wurden die Maßnahmen unter der Hand verschärft – ohne sich öffentlich vom Prinzip der Mitbestimmung zu distanzieren oder sich womöglich juristisch angreifbar zu machen.

Laut unserem Ordnungsvorschlag ging der Arbeitgeber von der situativen Behinderung der Mitbestimmung (Typ 2) zu einer, wenn auch verdeckten, tendenziell strategischen Behinderung über, ggf. mit dem Kalkül, zentrale Akteure zu zermürben und loszuwerden. Auf Arbeitgeberseite scheint die feste Überzeugung zu herrschen, dass man mit diesem Betriebsrat nicht zusammenarbeiten kann.

Hinsichtlich der Arbeitnehmerpraktiken dokumentiert der Fall anschaulich das Bemühen der Betriebsräte, sich mit allen zur Verfügung stehenden juristischen Mitteln, großer Ausdauer und unter hohem persönlichen Einsatz zentraler Akteure einzubringen, dabei auch verschiedene Etappenerfolge zu erzielen – ohne jedoch eine wirkliche Wende zu erreichen. Die stärkere Ausrichtung des Konflikts auf eine juristische Ebene hat zwar zu einer gewissen Entlastung des Betriebsrats und einzelnen Erfolgen geführt, den internen Konflikt aber zusätzlich befeuert, was sich an neuen Fronten äußert. Das Ringen der Betriebsparteien um die Akzeptanz und Meinungsführerschaft in der Belegschaft ist laufend umkämpft, die Geschäftsleitung steht eher wenig in der Kritik. Es ist der Arbeitnehmerseite bisher zudem kaum gelungen, die Methoden zur Behinderung der Mitbestimmung zu entlarven, um daraus wiederum Stärke für die Interessenvertretungsarbeit ziehen zu können.

Vor dem Hintergrund der über Jahre anhaltenden Auseinandersetzung hat der Konflikt – durchaus verständlicherweise – inzwischen eine persönliche Seite bekommen, die es ggf. beiden Parteien erschwert, zu einer wirklich sachlichen Zusammenarbeit zurückzukehren. Gemessen an der kräftezehrenden Intensität des Konflikts wirft der Fall, auch stellvertretend für ähnlich gelagerte Fälle, zudem die Frage auf, wie hier gewerkschaftliche Beratung und Betreuung noch besser greifen kann bzw. welche externe Unterstützung bspw. auch beide Betriebsparteien benötigen, um wieder erfolgreicher in einen Dialog zu kommen.

4.5 Der Fall *Walzer* – Mühsamer Erschließungsprozess im mitbestimmungsfeindlichen Gegenwind

4.5.1 Der Betrieb

Das Fallunternehmen *Walzer* ist ein ostdeutscher Automobilzulieferer und eine hundertprozentige Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns. Der Betrieb befindet sich in einer Region, in der viele Betriebe seit der Wende bis heute mit Restrukturierungen und Personalabbau zu kämpfen haben. Im Umland siedelten sich auf der »grünen Wiese« viele Unternehmen meist ohne Betriebsrat und Tarifbindung an. Zu diesen Produktionsstandorten zählt *Walzer*.

Bei *Walzer* arbeiten circa 300 Beschäftigte. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wurde zu Beginn der Auseinandersetzung von den Interviewpartnern als gering eingeschätzt. Eine Tarifbindung besteht nicht. Der Betriebsrat ist aus neun Mitgliedern zusammengesetzt, von denen die IG-Metall-Betriebsräte in der Mehrheit sind. Die Beschäftigten arbeiten überwiegend im Dreischichtsystem, der Stundenlohn beträgt brutto zwischen 12 Euro und 15 Euro. Die Stimmung in der Belegschaft wird durch die Angst vor Arbeitsplatzverlust bestimmt, da die strukturschwache Region nur wenige alternative Arbeitsmöglichkeiten bietet. Diese Stimmungslage macht auch der IG Metall als zuständiger Gewerkschaft zu schaffen. Teile der Belegschaft – so berichten unsere Interviewpartner – machen die Gewerkschaft für Betriebsschließungen mitverantwortlich, weil diese mit ihren Forderungen nach Lohnerhöhungen und Tarifverträgen dazu beitrage, dass Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommen.

Bei *Walzer* ist eine Spaltung der Belegschaft in Arbeiter und Angestellte zu beobachten, die sich u.a. aus der ungleichen Bezahlung der beiden Gruppen ergibt. Im Betriebsrat dominieren die Beschäftigtengruppen aus der Produktion. Hier gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung kein einziges Mitglied aus dem Angestelltenbereich und laut Aussagen des aktuellen Vorsitzenden verweigern diese auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

Unsere Interviewpartner aus Betriebsrat und Gewerkschaft attestieren der Unternehmensleitung, eine Zuckerbrot-Peitsche-Kultur im Betrieb etabliert zu haben. Durch kleine »Zugeständnisse« des Arbeitgebers in Form von unregelmäßigen Sonderzahlungen und individuellen Bevorzugungen wird den Beschäftigten zum einen Wohlwollen vermittelt. Zugleich

wird die Belegschaft eingeschüchtert, indem mit Personalabbau oder einer Standortverlagerung bzw. -schließung gedroht wird. Zudem sorgen intransparente Entgeltregelungen für Verunsicherung, die zu willkürlicher Bevorzugung bzw. Benachteiligung von Einzelnen führen. Zusammenfassend lässt sich daher für den Fallbetrieb *Walzer* von einem angespannten Betriebsklima sprechen, das durch Angst und Misstrauen geprägt ist und in Teilen der Belegschaft zu einer deutlich ablehnenden Haltung gegenüber der Gewerkschaft geführt hat.

4.5.2 Chronologie des Konflikts

Aktivierung der Gewerkschaft durch den Betriebsrat

Einen Betriebsrat gibt es bei *Walzer* bereits seit knapp zehn Jahren. Gewerkschaftlich organisiert waren bis zum Beginn des Konfliktes jedoch nur wenige Mitarbeiter. Der Kontakt zur IG Metall erfolgte durch eine Anfrage des damals neu gewählten Betriebsratsvorsitzenden in Bezug auf Regelungen einer Betriebsvereinbarung. Dabei stellte sich heraus, dass viele Mitbestimmungsrechte nicht wahrgenommen werden konnten, weil der Betriebsrat durch die Geschäftsleitung weitgehend übergangen wurde. Es gab weder Gespräche mit der Geschäftsleitung noch wurden die Beteiligungsrechte des Betriebsrates, bspw. in Bezug auf Pausenregelungen, gewährt. Daher fanden zunächst ausführliche Gespräche zwischen Betriebsrat und der Gewerkschaft und unmittelbar im Anschluss daran auch eine Mitgliederversammlung der IG Metall statt. Dabei stellte sich heraus, dass die Belegschaft im Hinblick auf Höhe und gerechte Verteilung vor allem unzufrieden mit der Entlohnung war.

»Also, die eine produzierende Abteilung ist auch gewachsen und es kamen neue Aufträge hinzu und es ging so um die Frage, dass die Neuangestellten mehr Stundenlohn bekommen als die Kollegen, die schon länger mit dabei sind. Das war dann der Anlass, wo dann gesagt wurde, wir müssen eigentlich mit dem Tarifvertrag etwas machen. Unsere Reaktion darauf war, auch aus unserer Erfahrung hier in der Region: Das setzt voraus, dass man auch eine Mehrheit der Belegschaft hinter das Thema bekommt.« (BRV *Walzer*)

Intensive Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit – Beginn der Tarifbewegung

Vor dem Hintergrund dieser Stimmung in der Belegschaft wollten Betriebsrat und Gewerkschaft im Rahmen der Mitgliedergewinnung eine Tarifbe-

wegung ins Leben rufen. Von nun an folgte eine ereignis- und konfliktreiche Zeit für die Beschäftigten und den Betriebsrat von *Walzer*.

Zunächst erarbeitete die IG Metall eine Strategie zur Erschließung des Betriebes, verbunden mit dem Ziel, einen Tarifvertrag mit dem Unternehmen abzuschließen. Zur Information der Belegschaft gab es Vor-Tor-Aktionen, Infoaushänge und Mitgliederversammlungen. Zur Verstetigung der Präsenz der Gewerkschaft im Unternehmen wurde ein Aktivenkreis gebildet. Die IG Metall war auch auf den Betriebsversammlungen mit einem aktiven Part vertreten und argumentierte dort, dass eine nachhaltige Verbesserung der Entlohnung nur über einen Tarifvertrag sicherzustellen sei. Zum Sichtbarwerden der Gewerkschaft im Betrieb wurden gewerkschaftliche Utensilien verteilt, die auf der Versammlung von einigen Beschäftigten getragen wurden.

Ein wichtiger Bestandteil der strategischen Herangehensweise der Gewerkschaft lag in der Unterstützung des Betriebsratsgremiums, das in seiner Handlungs- und Konfliktfähigkeit gestärkt werden sollte. Tatsächlich zeigte das gewerkschaftliche Engagement Erfolge, sodass innerhalb eines halben Jahres rund die Hälfte der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert war. Auf Grundlage dieses Organisationsaufbaus wurden auf einer betrieblichen Mitgliederversammlung schließlich die Forderung nach einem Haustarifvertrag und eine entsprechende Aufforderung zu Tarifverhandlungen beschlossen.

Behinderung der Betriebsratsarbeit

Parallel zur begonnenen gewerkschaftlichen Organisierung entwickelte sich ein Konflikt zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Der damalige Betriebsratsvorsitzende war gleichzeitig aktiver Gewerkschafter und bereits vor, aber besonders in der Phase der Tarifbewegung, ein wichtiger Akteur für Belegschaft und Gewerkschaft. Spätestens mit dem Hinzuziehen der Gewerkschaft wurde die Absicht des Gremiums, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, allen voran die Entlohnung im Betrieb, für den Arbeitgeber sichtbar. Darauf reagierte die Geschäftsleitung mit Abmahnungen und persönlichen Drohungen gegenüber dem Betriebsratsvorsitzenden. Außerdem wurde die Betriebsratsarbeit in dieser Zeit durch ein Betriebsratsmitglied behindert, das durchweg die Meinungen und Interessen des Arbeitgebers vertrat, indem es laut Angaben der Interviewten Informationen aus Sitzungen an die Geschäftsleitung weitergab, den Ablauf der Sitzungen re-

gelmäßig störte und gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte im Betrieb beleidigte und bedrohte. Die gewerkschaftlich orientierte Mehrheit des Betriebsrats versuchte mithilfe eines Amtsenthebungsverfahrens einen Ausschluss des Mitgliedes aus dem Betriebsrat zu erwirken.

»Ja, und dann hat eben der gesamte Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragt, diesen Kollegen aus dem Betriebsrat auszuschließen und nach einem weiteren Vorfall zusätzlich beim Arbeitgeber beantragt, diesen arbeitgebernahen Betriebsrat zu entlassen.« (BRV *Walzer*)

Das Verfahren verlor der Betriebsrat jedoch aufgrund einer schlechten Beweislage und des Rückzugs von entscheidenden Zeugenaussagen. Der Ausgang des Gerichtsprozesses wirkte sich negativ auf das Standing des Betriebsratsvorsitzenden in der Belegschaft aus. Gleichzeitig rückte er durch das gescheiterte Amtsenthebungsverfahren und seine Aktivität beim gewerkschaftlichen Organisierungsprozess endgültig in den Fokus der Schikanen des Arbeitgebers.

Tarifbewegung geprägt durch intensiven Konfliktverlauf

Auch um den zunehmend in die Kritik geratenen damaligen Betriebsratsvorsitzenden aus dem Fokus zu nehmen, entschied sich die IG Metall nach der erfolgreichen Organisierung der Belegschaft für die Strategie, den Arbeitgeber schnell zu Tarifverhandlungen aufzufordern. Mit dieser Ausrichtung versuchte die Gewerkschaft, das interessenpolitische Thema – die Forderung nach einem Tarifvertrag – wieder ins Zentrum der Auseinandersetzung zu rücken und die zunehmend persönlich geführte Debatte um die Person des Betriebsratsvorsitzenden nicht weiter zu befeuern. Die Mitglieder vereinbarten daher, dass der Geschäftsleitung zeitnah eine Verhandlungsaufforderung übergeben werden sollte.

Als erste Reaktion des Arbeitgebers auf die Verhandlungsaufforderung wurde dem hauptamtlichen Gewerkschafter, der gleichzeitig als Verhandlungsführer der Tarifgespräche fungieren sollte, ein Hausverbot erteilt. Dem wurde jedoch per richterlichem Entscheid – auf Antrag des Betriebsrats – schnell Einhalt geboten. Der Arbeitgeber drohte der Belegschaft daraufhin mit Abmahnungen, Kündigungen und Standortverlagerung, sollte sie sich für einen Tarifvertrag einsetzten. Darüber hinaus gab es auf die wiederholte Aufforderung zu Tarifverhandlungen keine Reaktion seitens des Arbeitgebers. Das veranlasste die Gewerkschaft zum ersten Warnstreik,

wo sich der Konflikt zuspitzte und der Arbeitgeber »seine Macht demonstrierte«.

Der Warnstreik dauerte zwei Stunden. Nachdem der Arbeitgeber von dem Warnstreik erfahren hatte, wies er den Personalleiter an, die Teilnehmer des Streiks zu notieren und deren Aktivitäten zu protokollieren. Auf dieser Grundlage sprach die Geschäftsführung Abmahnungen und Drohungen gegenüber den am Warnstreik beteiligten Beschäftigten aus. Die Mitarbeiter, die aufgrund des vorher aufgebauten Drucks seitens des Arbeitgebers nicht am Warnstreik teilgenommen hatten, erhielten hingegen Tankgutscheine als Belohnung für ihr arbeitgeberkonformes Verhalten. Diese Taktik des Arbeitgebers war erfolgreich: Nur etwas mehr als die Hälfte der Gewerkschaftsmitglieder folgte dem Warnstreikaufruf der Gewerkschaft und legte die Arbeit nieder. Nach Einschätzung des zuständigen Sekretärs war das für den Auftakt einer Tarifbewegung ein deutliches Zeichen mangelnder Unterstützung und unzureichender Standfestigkeit der Belegschaft.

Im Anschluss an den Warnstreik gab es eine erneute Aufforderung zu Tarifverhandlungen seitens der IG Metall, wieder ohne Reaktion des Arbeitgebers. Durch weitere Aktionen, sowohl vor dem Werktor als auch im Betrieb, wurden die Mitarbeiter persönlich oder durch Flugblätter über die aktuelle Situation informiert. Der Warnstreik wurde auf einer Mitgliederversammlung ausgewertet und gleichzeitig eine betriebsöffentlich wirksame Aktion zur kommenden Betriebsversammlung vorbereitet. Vor der Betriebsversammlung kam es dann doch zu einem ersten Gespräch zwischen Geschäftsleitung und IG Metall, das seitens der Geschäftsleitung als »Vorabsprache für weitere Vorbereitungsgespräche zu Tarifverhandlungen« bezeichnet wurde. Unmittelbar im Anschluss daran gab es ein erstes Vorgespräch zu Tarifverhandlungen mit der Geschäftsführung, bei dem verschiedene Absprachen u. a. zu Eingruppierung, Leistung und Zuschlägen getroffen wurden.

Bei der ersten Tarifverhandlung wurde nach Einschätzung der Gewerkschaft allerdings schnell deutlich, dass sich der Arbeitgeber an keine der gemachten Absprachen halten wollte. Statt eines Tarifvertrags wurden Angebote für Lohnerhöhungen und die Ausgestaltung des Entgeltsystems vorgelegt. Beides sollte nach Ansicht des Arbeitgebers allerdings nicht im Rahmen eines Tarifvertrags, sondern in Kooperation mit dem Betriebsrat vereinbart werden. Daraufhin überreichte die Gewerkschaft der Geschäfts-

leitung einen Tarifvertragsentwurf mit der Aufforderung, sich innerhalb der nächsten drei Monate dazu zu äußern. Zum zweiten Verhandlungstermin, der unter Teilnahme eines Vertreters des zuständigen Arbeitgeberverbands stattfand, lehnte das Unternehmen mit Nachdruck eine Tarifbindung ab. Während der Tarifbewegung kam es seitens der Geschäftsleitung immer wieder zu Aktionen – Vorwürfen, Anschuldigungen, Diskreditierung der Betriebsratsarbeit und -forderungen – gegen den Betriebsratsvorsitzenden, wodurch sich dessen Stellung in der Belegschaft weiter verschlechterte. Unsere Interviewpartner berichten, dass die ohnehin eingeschüchterte Belegschaft zunehmend ihr Vertrauen in den damaligen Vorsitzenden verlor, der immer mehr in einen persönlichen Konflikt mit dem Arbeitgeber gezogen wurde. Zu einem Höhepunkt der Maßnahmen des Arbeitgebers kam es kurz vor einem Warnstreik, als dem Betriebsratsvorsitzenden eine außerordentliche fristlose Kündigung zuging. Für die Planung des Kündigungsverfahrens und die Gerichtsprozesse gegen den Betriebsratsvorsitzenden engagierte der Arbeitgeber eine auf die Bekämpfung von Betriebsräten spezialisierte Anwaltskanzlei.

Das Betriebsratsgremium widersprach der Kündigung und leitete juristische Maßnahmen ein. Die IG Metall machte den Fall öffentlich und organisierte rund um die Gerichtsverhandlungen überbetriebliche Solidarität. Die Gewerkschaft brachte sowohl das Verhalten des Arbeitgebers im Zuge der Warnstreikaktionen als auch das aggressive Vorgehen gegen den Betriebsratsvorsitzenden in die lokalen Zeitungen und setzte Akteure der lokalen Politik über die Ereignisse in Kenntnis. Darüber hinaus wurden Kunden und Gesellschafter informiert.

Unmittelbar nach der fristlosen Kündigung kam es zu einem weiteren, bereits geplanten Warnstreik. Die einschüchternden Aktionen des Arbeitgebers zeigten offensichtlich Wirkung. Die Beteiligung der Beschäftigten fiel nochmals deutlich geringer als beim vorherigen Warnstreik aus. Ein Teil der Belegschaft war dem Arbeitgeber gegenüber loyal eingestellt und versuchte während des Warnstreiks, »den Laden am Laufen zu halten« (BRV *Walzer*). Der mehr als zehn Stunden anhaltende Streik erzielte somit nicht die erhoffte Wirkung, sodass die Tarifbewegung sichtlich ins Stocken geriet.

Das Kalkül der Geschäftsleitung, über die Angriffe auf den Betriebsratsvorsitzenden einen der sichtbarsten Köpfe der Tarifbewegung zu treffen und so die Auseinandersetzung um die Tarifforderung zu personalisieren,

ging offensichtlich auf. Die rabiaten Maßnahmen des Arbeitgebers schüchterten auch die gewerkschaftlich organisierten Teile der Belegschaft derart ein, dass die Warnstreikaktionen nur noch von einer Minderheit getragen wurden und damit nicht den nötigen Druck entfalten konnten. Der Betriebsratsvorsitzende hatte im Verlauf der Auseinandersetzung nachhaltig an Rückhalt in der Belegschaft eingebüßt. Der heutige Betriebsratsvorsitzende resümiert die damalige Situation seines Vorgängers:

»Man muss zu dieser ganzen Sache ehrlich eingestehen, die ganze Tarifbewegung wurde eigentlich auf eine persönliche Schiene heruntergebrochen, die dem Arbeitgeber in die Karten gespielt hat.« (BRV *Walzer*)

Obwohl er seine Kündigung abwehren konnte und die juristischen Verfahren gewann, stand der Vorsitzende unter enormem Druck und entschied sich schlussendlich aus gesundheitlichen Gründen, sein Mandat niederzulegen und den Betrieb zu verlassen. Er einigte sich mit dem Arbeitgeber auf einen Vergleich und schied aus dem Unternehmen aus.

Aktuelle Situation im Betrieb

Aufgrund des Misserfolgs in Bezug auf die Entgeltentwicklung, die schwindende Aussicht auf einen Tarifvertrag und den sich zuspitzenden Konflikt über die Betriebsratsarbeit traten viele Mitglieder wieder aus der Gewerkschaft aus, weshalb der Organisationsgrad unter 30 Prozent sank. Die IG Metall beschloss, die Bestrebungen nach weiteren Tarifverhandlungen zunächst auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen. Außerdem kam es zu einer Neuwahl des Betriebsrats, wo die Vertreter der IG Metall Sitze verloren und in der Minderheit waren, das Verhältnis im Verlauf des Jahres jedoch umkehren konnten. Der Interviewte, selbst ein aktives Gewerkschaftsmitglied, übernahm das Amt des Vorsitzenden. Der Werkleiter, der maßgeblich an der Eskalation des Konflikts beteiligt war, verließ auf Konzernentscheidung ebenfalls den Betrieb. Somit sind die Hauptakteure des Konfliktes nicht mehr im Unternehmen.

Der aktuelle Betriebsratsvorsitzende schildert eine bessere, wenn auch immer noch beschwerliche Zusammenarbeit mit dem neuen Management. Demnach finden die Gespräche nicht auf Deutsch statt und zudem fehlten auch aufseiten der Konzernleitung grundlegende Kenntnisse der Mitbestimmungsrechte in Deutschland.

4.5.3 Einordnung

Walzer ist ein Beispiel eines gewerkschaftlichen Erschließungsprozesses, bei dem Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft sich mit einem stark mitbestimmungsfeindlichen Arbeitgeber auseinandersetzen mussten. Die ergriffenen Maßnahmen seitens der Geschäftsleitung richteten sich sowohl gegen die Arbeit der Gewerkschaft als auch gegen den Betriebsrat, wobei es dem Arbeitgeber um eine Abwehr der kollektiven Interessen im Betrieb ging (Vermeidung einer Entgelterhöhung als Folge eines Tarifvertrag), was im Verlaufe des Konfliktes in Mobbing der Beschäftigtenrepräsentanten, allen voran des damaligen Betriebsratsvorsitzenden, aggressive Einschüchterungen von gewerkschaftlich Aktiven (Protokollieren von Streikenden) und drastische juristische Maßnahmen (Kündigung eines Mandatsträgers) überging. Die Strategien des Arbeitgebers bewegen sich in unserer Typisierung (vgl. Kapitel 2) insgesamt zwischen Typ 2 und Typ 3, allerdings mit deutlichen, phasenweisen Ausschlägen in Richtung »strategischer Mitbestimmungsverhinderung« (Typ 3). Auf Gespräche mit der Gewerkschaft ließ sich die Geschäftsleitung nur aus taktischen Gründen ein, um Zeit zu gewinnen, war aber offensichtlich nie wirklich bereit, in Verhandlungen über einen Tarifvertrag einzusteigen. Die Intensität der Maßnahmen, die gegen Betriebsrat und engagierte Gewerkschafter im Betrieb ergriffen wurden, steigerte sich im Verlauf des Konfliktes und fand dabei zeitgleich auf mehreren Ebenen statt. Das Einschüchtern der Belegschaft vor und während der Warnstreiks, das Hinauszögern einer richtigen Tarifverhandlung und die aggressive Vorgehensweise gegen den Betriebsratsvorsitzenden zeigten Wirkung. Trotz der vielfältigen Maßnahmen, die IG Metall und Betriebsrat ergriffen, gelang es weder, einen Haustarifvertrag durchzusetzen noch, den ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden zu schützen.

Die Gründe für das Scheitern der Tarifbewegung sind komplex. Die Gewerkschaftssekretäre benennen als Ursache u.a. die Vernachlässigung der betriebspolitischen Strategie bzw. Mobilisierung. Zwar konnte die IG Metall in kurzer Zeit den Mitgliederbestand bei *Walzer* ausbauen. Vor dem Hintergrund einer gespaltenen und eingeschüchterten Belegschaft gelang es ihr dabei allerdings nicht ausreichend, eine nachhaltige und konfliktfähige Gewerkschaftsstruktur aufzubauen. Dass sich die Gewerkschaftsmitglieder vom Arbeitgeber einschüchtern ließen, dass nur wenige an den Warnstreikaktionen teilnahmen und nach dem ausbleibenden Erfolg

zahlreiche Mitglieder wieder aus der Gewerkschaft austraten, sind Indizien dafür.

In ihrer kritischen Reflexion kommen die Gewerkschaftssekretäre zu dem Schluss, dass die unzureichende Einbindung der Angestellten ein Defizit der eigenen strategischen Orientierung ausgemacht hat. Auf den Bestand dieser Spaltungslinie innerhalb der Belegschaft konnte im Konfliktverlauf kaum eingewirkt werden und daher auch die Basis für die Beteiligung an Warnstreiks kaum vergrößert werden.

Ein weiterer Grund, den der aktuelle Betriebsratsvorsitzende für den Ausgang des Konfliktes nennt, besteht in der Personalisierung des Konfliktes. Mit den zunehmenden Angriffen auf den Betriebsratsvorsitzenden, der schon zuvor an Rückhalt in der Belegschaft eingebüßt hatte, gelang es dem Arbeitgeber, vom eigentlichen Konfliktgegenstand – der Forderung nach einem Tarifvertrag – abzulenken. Statt über die Tarifforderung, wurde in der Belegschaft nun über die vermeintlichen Verfehlungen des gewerkschaftlich orientierten Betriebsratsvorsitzenden diskutiert, die von der Anwaltskanzlei des Arbeitgebers in die Welt gesetzt worden waren, um dessen fristlose Kündigung zu begründen.

Nach dem Ausscheiden des ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und der Einsetzung eines neuen Managements am Standort, scheint sich der Konflikt etwas entspannt zu haben. Die neue Werk- und Personalleitung zeigt sich wesentlich kooperativer, auch wenn der Betriebsrat weiterhin unzureichende Kenntnis der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates aufseiten der Geschäftsleitung beklagt. Offen ist, wie die neue Leitung auf eine mögliche erneute Verhandlungsaufforderung der Gewerkschaft zu Tarifverhandlungen reagieren würde.

4.6 Der Fall *Wehaga* – Die Klaviatur des Abwehrkampfes: Kreativ gegen routiniertes Union Busting

4.6.1 Der Betrieb

Der Fallbetrieb *Wehaga* steht illustrativ für aggressive Arbeitgeberpraktiken und intensive Auseinandersetzungen im Handel. Vorliegenden Studien zufolge sind Mitbestimmungsfeindlichkeit und Tarifflucht in dieser Branche keine Seltenheit (vgl. Bormann 2007; Weber 2011; Kobel 2014; Rügemer/

Wigand 2014; Boewe/Schulten 2015; Fütterer/Rhein 2015). Die WSI-Befragung (vgl. Dribbusch/Behrens 2014: 143) weist darauf hin, dass es im ver.di-Fachbereich Handel im Vergleich zu den anderen befragten Gewerkschaftsorganisationen (IGM, IG BCE, NGG) am häufigsten Behinderungen von Betriebsratswahlen gibt: 66 Prozent der befragten Hauptamtlichen berichteten von entsprechenden Versuchen. Auch gewählte Gremien werden im Handel überdurchschnittlich oft eingeschüchtert. Insgesamt ist die Branche seit Längerem im Umbruch, auch infolge des boomenden Online-Handels. Die Unternehmen sehen sich mit einem »aggressiven Preiswettbewerb« konfrontiert (Schulten/Goes 2016: 107).

Der Betrieb *Wehaga* ist Teil eines großen Handelskonzerns mit über 100 Filialen in Deutschland und mehr als 30.000 Beschäftigten. Das Handelsunternehmen hat seinen Sitz im außereuropäischen Ausland, es gibt aber eine Deutschlandzentrale. *Wehaga* gehört keinem Arbeitgeberverband an und unterliegt damit nicht der Tarifbindung. Der allgemeinverbindliche Entgelttarif für den Einzelhandel lief zu Beginn der 2000er-Jahre aus. Das Unternehmen gibt an, dass sich die Löhne heute am Tarifvertrag des Einzelhandels orientieren. In der betreffenden Filiale arbeiten circa 120 Beschäftigte. Dem Betriebsratsvorsitzenden zufolge gibt es nur wenige Beschäftigte in Befristung oder Teilzeit. Der Männeranteil überwiegt.

Das Unternehmen gilt filialübergreifend weithin als mitbestimmungsfeindlich. Der Typologie in Kapitel 5 folgend, fällt der Betrieb eher in die Kategorie der strategischen Verhinderung von Mitbestimmung (Typ 3). Es gibt nur wenige Niederlassungen mit einem Betriebsrat. Medienberichten zufolge wurden z. T. Beschäftigte entlassen, um Mitbestimmung zu verhindern. Die Kündigung von Betriebsräten sei bei *Wehaga* »der Normalfall«, so ein hauptamtlicher Gewerkschaftssekretär. Wo es nicht gelingt, Betriebsräte zu verhindern, versuche man, das Gremium arbeitgebernah auszurichten. *Wehaga* greife »auf harte Geschichten« zurück und versuche, »die Menschen psychisch und so lange und stark unter Druck zu setzen, bis sie sagen: ›Ich gebe auf.‹« (GWS *Wehaga*). Auf Betriebsratsinitiativen reagiere das Unternehmen mit einer Verhinderungsstrategie:

»Fortgesetzte Angriffe auf allen Ebenen durch das Management, und zwar jeden Tag. […] Das erleben wir in allen Konflikten. Die hören nicht auf damit. Das ist das Problem. Weil [*Wehaga*] ist wirklich ein Union Buster im klassischen Sinne.« (NGO *Wehaga*)

Das Repertoire der Arbeitgebermaßnahmen gegen die Mitbestimmung reiche dabei »vom schlechten Witz« über Abmahnungen bis hin zum Revisionsverfahren vor dem Bundesarbeitsgericht. Die Strategie liege darin, die Konflikte in die Länge zu ziehen, damit die Aktiven letztlich aufgeben. *Wehaga* nutze dabei die eigene Rechtsabteilung, für die das Unternehmen spezialisierte Juristen und geschulte Personaler rekrutiert hat. In der Belegschaft herrsche ein »Klima der Angst«. Gleichzeitig gibt man sich beschäftigtenfreundlich. Die grundsätzliche betriebsöffentliche Ablehnung von gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Interessenrepräsentation wird mit einer *autoritär-hierarchischen Betriebskultur* gepaart, die allerdings auch ideell mit einer Art *Familienideologie* bemäntelt wurde:

»Die Stimmung war ja immer so von oben herab, und wenn man jetzt jahrzehntelang dieses Thema so behandelt, dann hat man in den Unternehmen, in den Belegschaften, von der Tendenz eher Untertanen als selbstbewusste und mündige Bürger und auch nicht diejenigen, die der Demokratie angetan sind, sondern eher die Form des Patriarchats genießen. […] Zu den Mitarbeitern war es ja so, dass man gesagt hat: Wir sind eine Familie.« (BRV *Wehaga*)

Die Befragung des Managements offenbarte uns zwei sehr unterschiedliche Sichtweisen auf ein und dasselbe Phänomen. Das von uns interviewte Management stellte den Konflikt dabei nicht generell in Abrede. Jedoch wichen die Erklärungen für die Vehemenz der Auseinandersetzungen erheblich von den Schilderungen der Beschäftigtenseite ab. Ein Aspekt des Konfliktes sei aus Sicht des Managements eine heikle Beziehungskonstellation, die sich an der Haltung konkreter Personen festmachen ließe – namentlich dem heutigen Betriebsratsvorsitzenden. Aus der Perspektive des Managements scheint es, als sei es den Akteuren auf beiden Seiten – unabhängig von Sachthemen – oftmals eher darum gegangen, der Gegenseite eine Niederlage zuzufügen, und dies mit z. T. zweifelhaften Mitteln. Als Beispiel nennt ein befragter Manager die Praxis des Betriebsrates, nach der Information über die Personaleinsatzplanung die Einigungsstelle anzurufen – und dies im Wissen, dass sich keine Fehler in der Planung finden und die Klage abgelehnt wird.

Sowohl die Ausführungen der Arbeitgeberseite als auch die Darstellungen der Beschäftigtenseite legen den Schluss nahe, dass die Beziehungskonstellation in diesem Betrieb einem *Lock-in* gleicht; die »Chemie stimmt nicht«, aber mehr noch: Wie auch in anderen Fallbetrieben unseres Samples

war die Situation zwischenzeitlich festgefahren. Man »schenkt sich nichts«, im Gegenteil: Jede Option wird genutzt, das Gegenüber bloßzustellen. Es werden keinerlei Zugeständnisse gemacht, selbst wenn dies nüchtern betrachtet die beste Lösung wäre. Aufgrund der verhärteten Fronten kann sich keine Partei einfach zurückziehen oder »klein beigeben«, ohne einen »Gesichtsverlust« zu riskieren.

4.6.2 Chronologie des Konflikts

Die Betriebsratsgründung

Ausgangspunkt der Konflikte im Fallbetrieb war die Initiative einer Betriebsratswahl. Der amtierende Betriebsratsvorsitzende fasste vor einigen Jahren gemeinsam mit vier Unterstützern den Entschluss, einen Betriebsrat zu gründen. Für die Wahl wurde von dem kleinen Kreis aus mit Absicht *nicht* geworben, weil man damals schon mit Repression seitens der Marktleitung rechnete. Zentrale Gründe für die Betriebsratsinitiative waren die schlechte Entlohnung und nachteilige Pausenregelungen. Das Unternehmen zog den Beschäftigten für jeden Arbeitstag pauschal eine Stunde von der geleisteten Arbeitszeit als Pause ab, obgleich Pausen in Wirklichkeit kürzer waren oder aufgrund der hohen Aufgabendichte gar nicht genommen wurden. Die Initiatorengruppe suchte Unterstützung bei der örtlichen ver.di-Verwaltungsstelle. Die Gewerkschaft lud schließlich zur Wahlversammlung ein. Gewerkschaftlich organisiert war im Betrieb zum damaligen Zeitpunkt nur der zentrale Aktive.

Der Zeitpunkt des Wahlaushangs stellte sich als günstig heraus. Denn just an diesem Tag strahlte ein TV-Sender einen kritischen Bericht über den Konzern aus, der die zweifelhaften Kontrollpraktiken in manchen Betrieben thematisierte. Kurz nach Aushang des Wahlausschreibens suchte die Geschäftsführung dann das Gespräch mit den Initiatoren. Tenor war die Aufforderung der Geschäftsführung, die Probleme ohne den Umweg über einen Betriebsrat zu lösen. Dieser Vereinnahmungstaktik entzogen sich die Aktiven nicht direkt; sie nutzten vielmehr das Gespräch, um unmittelbar zwei bedeutsame Verbesserungen für die Belegschaft auszuhandeln: Die Entgelte sollten mindestens auf Tarifniveau gehoben und die Zwangspausenregelung gekippt werden. Diese Einigung wurde der Belegschaft von den zentralen Aktiven und der Geschäftsführung gemeinsam präsentiert.

An der Betriebsratswahl hielten die Aktiven dann aber dennoch fest. Ein Grund lag darin, dass sie sich ansonsten »persönlich ausgeliefert« hätten, so die Ansicht des heutigen Betriebsratsvorsitzenden. Die ausgehandelten Verbesserungen wirkten dabei als eine Art Wahlwerbung. Sie legten den Grundstein für den Rückhalt der Belegschaft und das Vertrauen in die Arbeit der Aktiven: »Was den Leuten richtig wehgetan hat, das haben wir sofort geregelt.« (BRV *Wehaga*)

Die Geschäftsleitung reagierte unmittelbar mit Maßnahmen, um Mitbestimmung zu verhindern: mit der Anfechtung der Wahlversammlung. Die Begründung lautete, die Gewerkschaft sei im Betrieb nicht vertreten. Man verlangte eine gerichtliche Prüfung, die den Prozess aber lediglich verzögerte. Fortan wurde der zentrale Kopf der Wahlleitung, der heutige Betriebsratsvorsitzende, angegriffen und der Wahlvorstoß in der Betriebsöffentlichkeit verunglimpft. Zudem stellte der Arbeitgeber den interessenpolitischen Nutzen für die Mitarbeiter in Abrede. Man argumentierte, die Betriebsratswahl sei ein »persönlicher Rachefeldzug«, der darauf zurückging, dass der Initiator bei Beförderungen nicht berücksichtigt worden war und sogar gekündigt werden sollte. Zugleich wurde das Gerücht gestreut, die Wahl sei ein »Affront gegen den Chef« (BRV *Wehaga*). Auch die Unternehmensleitung schaltete sich ein und versuchte, auf die Vorgänge in der Filiale Einfluss zu nehmen:

»Seitens der Geschäftsleitung hat man das auch verteufelt. Ein Betriebsrat würde nur Kosten verursachen, würde nur Zeit und Personal in Anspruch nehmen.« (BRV *Wehaga*)

Obgleich sich die Initiatoren durch die zahlreichen Repressionen von ihrem Vorhaben nicht abbringen ließen, kam es letztlich doch nicht zur geplanten ver.di-Wahlversammlung. Denn zwischenzeitlich hatte eine andere Gruppe von Beschäftigten ihrerseits zu einer Betriebsversammlung eingeladen, um einen Wahlvorstand zu bestimmen. Dieser alternative Kandidatenkreis umfasste etwa fünf Personen und wurde von einem Abteilungsleiter angeführt. Die Beeinflussung durch den Arbeitgeber konnte zwar nicht nachgewiesen werden, aus Sicht der beteiligten Interviewpartner liegt die Vermutung jedoch auf der Hand, dass der Arbeitgeber das Verfahren an sich reißen wollte, um den Wahlvorgang – und letztlich die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums – zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

Aus Sicht des befragten Betriebsrats wurde die Gruppe arbeitgeberorientierter Beschäftigter von der Geschäftsleitung protegiert und in mehreren Treffen ein Vorgehen verabredet, um die Betriebsratswahl zu beeinflussen. So gewährte die Geschäftsleitung der alternativen Betriebsratsliste immer wieder Zeit, um in der Belegschaft zu agitieren. Wer mit den gewerkschaftlich orientierten Initiatoren sprach, musste mit individuellen Negativsanktionen rechnen. Zur Behinderung gehörte auch: Der zentrale Aktive wurde »ohne Ende mit Aufgaben überschüttet« (BRV *Wehaga*), was seine Möglichkeiten zur Wahlwerbung deutlich einschränkte. Die Marktleitung erteilte ihm zwischenzeitlich sogar das Verbot, seine Abteilung zu verlassen, um die Möglichkeit der Werbung in anderen Abteilungen einzuschränken. Dabei gelang es dem Aktiven letztlich mit einfachen Mitteln, die Maßnahme auszumanövrieren: Um einen Kunden zu bedienen, hätte er sich aus seiner Abteilung herausbewegen müssen, um ein Hebewerkzeug zu besorgen:

> »Ich sage [zum Kunden]: Ich habe ein Abteilungsverlassverbot. Jetzt muss ich erstmal den Chef anrufen. So, und dann habe ich den Chef angerufen, der mir das Abteilungsverlassverbot erteilt hat. […] Und dann hat der [Chef] etwa eine halbe Stunde mir die Ohren vollgequatscht, dass es doch nicht so gemeint ist, aber natürlich sollte man die Kunden bedienen usw. […] Für so etwas muss man ein bisschen Geduld haben, gute Nerven.« (BRV *Wehaga*)

Wahlversammlung, Betriebsratswahl und -neuwahl

Als es auf die Wahl zuging, zeigte sich die Belegschaft gespalten. In der Versammlung zur Bestimmung des Wahlvorstands waren die Betriebsratsgegner in der Überzahl, sodass der Wahlvorstand aus ihren Reihen gebildet wurde. Um die Manipulation der Wahl zu verhindern, ließ sich der heutige Betriebsratsvorsitzende eine Vollmacht des Arbeitsgerichts ausstellen (nach § 16 (2) BetrVG), um die Wahl als gewerkschaftlicher Wahlbeobachter zu begleiten.

Auch bei der Betriebsratswahl konnten sich schließlich die Gegner durchsetzen. Bei einer Wahlbeteiligung von knapp 90 Prozent gingen die Stimmen zu gleichen Teilen an die Arbeitgeber- und die Gewerkschaftsliste. Das Los entschied daraufhin, dass nur zwei und nicht drei von fünf gewählten Betriebsräten aus der Gewerkschaftsliste, also dem ursprünglichen Initiatorenkreis, in den Betriebsrat einziehen konnten. Die breite Zu-

stimmung zur Arbeitgeberliste führten die Aktiven ausschließlich auf die starke Unterstützung durch die Geschäftsleitung zurück.

Die gewerkschaftlich orientierten Beschäftigten gaben sich mit der Wahlniederlage allerdings nicht geschlagen. Sie versuchten trotz der Widerstände im eigenen Gremium, ihre Vorstellungen guter Betriebsratsarbeit durchzusetzen. Dies implizierte dann auch, die Handlungen und Entscheidungen der arbeitgebernahen Mitglieder des Betriebsrats wiederholt und akribisch zu durchleuchten und auch zu kritisieren.

Für Unmut in der Belegschaft sorgten bspw. die regelmäßigen bilateralen Treffen zwischen der Geschäftsleitung und dem (arbeitgebernahen) Betriebsratsvorsitzenden. Fragwürdige Entscheidungen in der Betriebsratspolitik der arbeitgebernahen Betriebsräte blieben auch den Mitarbeitern nicht verborgen. Nicht zuletzt durch das beharrliche Auftreten des heutigen Betriebsratsvorsitzenden, der diese Nähe zur Geschäftsleitung immer wieder thematisierte, zogen sich die arbeitgebernahen Betriebsräte nach einem knappen Jahr zurück und schlugen vor, Neuwahlen durchzuführen. Diese Wahlen wurden von den gewerkschaftlich orientierten Kandidaten klar gewonnen; lediglich ein arbeitgebernah ausgerichteter Betriebsrat war in der folgenden Periode noch im Gremium verblieben.

Neben der stetigen Kritik innerhalb des Gremiums hatten die gewerkschaftlich Aktiven nach der ersten Wahl systematisch ihren Rückhalt in der Belegschaft gestärkt. Als die Neuwahl anstand, konnte der heutige Betriebsratsvorsitzende ein für die gewerkschaftlichen Kandidaten günstiges Verfahren durchsetzen. Er schlug vor, dass sämtliche Kandidaten auf einer einzigen Liste antreten sollten. Eine solches Wahlverfahren implizierte eine Personenwahl und erhöhte die Chancen von Beschäftigten mit starkem Rückhalt in der Belegschaft. Tatsächlich kam es zu keiner weiteren Liste. Durch diese Taktik konnte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende als jemand präsentieren, der nicht »gegen die Mannschaft kämpft, sondern so irgendwie auch ein bisschen vereint« (BRV *Wehaga*). Mit der Wahl wurde der zentrale Aktive auch zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt und in den folgenden Wahlen bestätigt.

Fortgesetzte Angriffe auf den Betriebsrat

Zwar festigte sich das Betriebsratsgremium in der darauffolgenden Phase und konnte nach Einschätzung des heutigen Betriebsratsvorsitzenden durchaus erfolgreich arbeiten. Allerdings sah man sich weiterhin Angriffen

des Arbeitgebers gegenüber, wenngleich sich fortan weniger Mitarbeiter an »Diskreditierungen« beteiligten. Zu den grundsätzlichen Herausforderungen gehörte in den Folgejahren, dass Betriebsräte aufgrund des fortgesetzten Drucks durch den Arbeitgeber aus dem Gremium ausschieden. Das Ausscheiden erforderte wiederholt Nachwahlen, zu denen immer auch arbeitgebernahe Kandidaten antraten.

»Er [der AG] wollte uns permanent in aller Betriebsratsarbeit dann halt behindern, indem er die Betriebsratsarbeitszeit verringert hat, indem er immer wieder Gerüchte gestreut hat, dass wir doch nur da rumsitzen und dass wir den Betrieb stören und schädlich sind und, und, und.« (BRV *Wehaga*)

Zur kleinteiligen und vielfältigen Be- bzw. Verhinderung der Mitbestimmung gehörten Kooptationsversuche: Dem Betriebsratsvorsitzenden wurden eine relativ hohe Abfindung sowie eine Beförderung zum Manager angeboten. Er schlug diese Angebote jedoch jedes Mal aus. Der Arbeitgeber versuchte, die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats einzuschränken: Er verweigerte dem ver.di-Teil des Betriebsrats kurzfristig die Teilnahme an Schulungen bei ver.di-nahen Bildungsträgern und forderte ein, sie sollten an Schulungen anderer Träger teilnehmen. Diesen Konflikt hatte man zu entspannen versucht, indem man es den einzelnen Betriebsräten freistellte, selbst einen Anbieter zu wählen. Schließlich nahmen die ver.di-Betriebsräte auf eigene Kosten am gewerkschaftlichen Bildungsprogramm teil.

Einschüchterungen und das Schüren von Existenzängsten waren an der Tagesordnung: Wiederholt stellte der Arbeitgeber die Drohung in den Raum, die Filiale zu schließen. Untermauert wurde diese Drohung durch die tatsächlich vollzogene Änderung der Rechtsform, die im selben Zuge auch die Gründung eines Gesamtbetriebsrates verhinderte. Dieser Schritt habe zu »extremer Unruhe« in der Belegschaft geführt, weil sich die Sorge verbreitete, der Arbeitgeber schrecke vor einer Schließung nicht zurück.

Die Behinderung der Betriebsratsarbeit richtete sich auch auf Individuen. In Einzelgesprächen versuchte der Arbeitgeber immer wieder, engagierte Beschäftigte zu beeinflussen. Nach derartigen Gesprächen mit dem Arbeitgeber hatten sich zwei Betriebsratsmitglieder dazu entschieden, ihr Amt niederzulegen. An den Betriebsversammlungen nahm regelmäßig auch der Geschäftsleiter der Filiale teil, machte sich Notizen über das Verhalten einzelner Teilnehmer. Auch gab es Störaktionen von mutmaßlich durch den Arbeitgeber instruierten Beschäftigten.

Die Schikanen gegen einzelne Betriebsräte und Betriebsratsbefürworter, das systematische Mobbing durch den Arbeitgeber wird von den Interviewpartnern exemplarisch am Fall eines Mitarbeiters illustriert. Diesem wurde vom Niederlassungsleiter das »Du« entzogen; der Arbeitgeber degradierte seine Funktion im Arbeitsvertrag zum normalen Verkäufer. Bei Absprachen innerhalb der Abteilung wurde er umgangen. Auch Betriebsratsmitglieder wurden fortwährend schikaniert, was sie extrem belastete. Zu derlei Schikanen zählte bspw., dass den Betriebsräten Lohnanteile vorenthalten wurden. Begründet wurde dies mit Zweifeln an der Betriebsratstätigkeit, die sich bspw. an der Dauer von Betriebsratssitzungen entzündeten. In internen Sitzungen der Teamassistenten und der Leitung sei der Betriebsratsvorsitzende lautstark verunglimpft worden.

Angesichts der Vielzahl der Arbeitgebermaßnahmen bestand eine wesentliche Strategie des Betriebsrats darin, nur selektiv auf Angriffe einzugehen und nicht sämtliche Anfeindungen zu beantworten. Auf diese Weise gelang es dem Gremium, die Fähigkeit zu bewahren, proaktiv eine eigene Agenda zu verfolgen:

»Wir selektieren das [die Reaktionen]. Wenn wir auf alles eingehen würden, was der Arbeitgeber so in die Welt setzt und bespricht, dann haben wir ja nichts anderes zu tun, als die Themen des Arbeitgebers zu bestimmen oder zu reagieren. Und manchmal muss man die mal reden lassen. Seit es einen Betriebsrat gibt, soll die Niederlassung geschlossen werden, weil es einen Betriebsrat gibt. Die Gerüchte, die damals da waren, werden aber immer weniger. Die Leute begreifen ja, dass es nur eine Finte ist. Manchmal muss man Sachen ausstehen können und aushalten.« (BRV *Wehaga*)

Der Konflikt spitzt sich zu: Die Kampagne um die Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes

Die andauernden Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat kulminierten in der Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes. Der Vorwurf lautete, der Betriebsrat habe einem Mitarbeiter geraten, ein Personalgespräch nur in Begleitung eines Betriebsratsmitglieds zu führen. Durch diesen Ratschlag sei das Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber nachhaltig gestört:

»Schätzungsweise ist das so gewesen, dass [Mitarbeiter] im Grunde kaputtgehen sollte als Exempel dafür, dass alle, die jetzt auf dem Weg unterwegs sind, kaputtgehen und der Unternehmer die Macht hat, genau das zu vollziehen.« (BRV *Wehaga*)

Der Betriebsrat widersprach wenige Tage nach der Kündigung und organisierte juristische Unterstützung. Dem Mitarbeiter wurden Solidarität und Rückhalt zugesichert. Um auf die Kündigung zu reagieren, suchte der Betriebsratsvorsitzende weitere Unterstützung bei einem Unterstützungsnetzwerk. Wenige Tage nach der Kündigung kam es zu einem Treffen mit dem Netzwerk, zu dem auch der zuständige Gewerkschaftssekretär eingeladen wurde. Dort entwarf man eine Gegenreaktionsstrategie, die im Wesentlichen die folgenden Elemente umfasste:

- Auf einer Betriebsversammlung trat ein Mitglied des Netzwerks auf, referierte zu Union Busting.
- Das Netzwerk regte an, eine T-Shirt-Aktion durchzuführen: Mitarbeiter wurden gebeten, aus Solidarität ein T-Shirt zu tragen, was der offiziellen Kleiderordnung im Markt widersprach.
- Der Mitarbeiter sollte weiter seiner Betriebsratsarbeit nachgehen und Präsenz im Betrieb zeigen. Fortan gab es täglich Betriebsratssitzungen. Der Betroffene hatte dadurch die Chance, mit den Kollegen im Unternehmen in Kontakt zu bleiben.
- Zudem nahm das Netzwerk Kontakt zu den lokalen Medien auf, die kritisch über die Kündigung berichteten. Flankiert wurde dies von Flugblattaktionen vor Ort.

Die Wirkung dieser Maßnahmen wurde vonseiten der Netzwerk-Aktiven systematisch reflektiert:

»Das [die T-Shirt-Aktion] war in dem Konflikt sehr wichtig, da es der Arbeitgeber – weil die Beschäftigten das auch getragen haben – gemerkt hat: ›Jetzt hab ich hier ein Problem.‹ Und das Problem entsteht für den Arbeitgeber immer dann, wenn er das Gefühl hat, er verliert die Meinungsführerschaft im Konflikt. Das war halt durch den Auftritt von [Nennung des Netzwerks] auf der Betriebsversammlung schon gegeben, aber eben auch ganz deutlich, weil ganz viele, der Großteil der Beschäftigten, diese T-Shirts getragen hat. […] Dann haben wir als Netzwerk Flugblätter verteilt. […] Es ist einerseits, dass die Stimmung ganz deutlich sozusagen aufseiten des Betriebsrates war. Dass es eine öffentliche Berichterstattung gegeben hat. […] Die lokalen Medien spielen in den Konflikten immer eine sehr, sehr große Rolle, weil sie halt auch am Ort einfach sehr stark gelesen werden. Wenn lokale Medien über einen betrieblichen Konflikt berichten, dann kann man sicher sein, dass das Gesprächsthema im Betrieb ist, aber auch bei den Kunden.« (NGO *Wehaga*)

Die wahrgenommene Legitimität der involvierten NGOs war ein wichtiger Faktor, der sich auch auf die Stimmung im Betrieb auswirkte. Auf der Betriebsversammlung konnte das Unterstützungsnetzwerk u. a. damit punkten, dass es auch von öffentlichen Einrichtungen unterstützt wurde und zudem über mediale Strahlkraft verfügte:

»Das haben wir dort auch sozusagen deutlich gemacht. […] Da tritt man auch nicht als kleine NGO auf, sondern da hat man einen gesellschaftlichen Auftrag.« (NGO *Wehaga*)

»Das [der Auftritt von NGO auf der BV] war für die Leute natürlich ganz toll. Weil, das war erhellend und ja, man wusste Bescheid, dass das wirklich eine Auseinandersetzung, ein Konflikt ist. Und man konnte es sogar bewerten. Und alles was man so, ich sag mal, gedanklich durchdringen kann, ist halb so gefährlich, weil man kann sich dann Gegenstrategien erarbeiten.« (BRV *Wehaga*)

Abgewogen wurde durchaus, ob die Öffentlichkeitsarbeit den Konflikt nicht auch verhärten könnte. Ausschlaggebend *für* die Entscheidung, an die Öffentlichkeit zu gehen, war dann, dass das Unternehmen bereits gemeinhin als Union Buster bekannt war, der die Mitbestimmung in seinen Betrieben einzudämmen versucht Das Unterstützungsnetzwerk stellte in der Folge den Kontakt zu gewerkschaftlich Aktiven in anderen Filialen her. Das führte auch dazu, dass zu den Aktionen zahlenmäßig mehr Kollegen anwesend waren – was die »eigene Position in der Belegschaft« und der Öffentlichkeit stärkte. Die NGOs füllten gewissermaßen eine Lücke, die die Gewerkschaftsorganisation gelassen hatte (vgl. Kapitel 6.5).

Auf formal-juristischer Ebene war die Aktion zur Rehabilitierung des Betriebsratsmitglieds ein voller Erfolg: Der Gerichtsprozess wurde gewonnen, sodass der gekündigte Betriebsrat wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren konnte und eine finanzielle Entschädigung erhielt. Die Rückkehr wurde seitens des Betriebsrats betriebsöffentlich gewürdigt. Der Konflikt hatte nicht nur die Aktiven gestärkt; der gesamte Prozess führte auch dazu, die fragmentierten Lager innerhalb der Belegschaft wieder näher zueinanderzuführen. Das illegitime Verhalten des Arbeitgebers war quasi gerichtlich bestätigt worden, was auch viele Zweifler in der Belegschaft überzeugte. Die Strategie, an einer Einzelperson ein Exempel zu statuieren, ging im Fall *Wehaga* nicht auf. Ähnlich dem in anderen Fällen zu beobachtenden *Bumerang-Effekt* entfaltete sich stattdessen eine Solidarisie-

rungsdynamik, die sowohl betriebliche als auch außerbetriebliche Unterstützung fand. Die Skandalisierung des Einzelschicksals gelang, weil diese Attacke als Ausdruck eines allgemeinen Problems (autoritäre Willkür) erkannt und gerahmt wurde, das grundlegenden Interessen der Belegschaft widersprach. Die Begründung der Kündigung erschien vielen Beschäftigten als Lappalie.

»Es [die Schikanen gegen Aktive] sehen ja alle und dieses Sehen von allen Leuten, dass etwas Ungerechtes passiert, das sorgt dafür, dass die Geschäftsleitung – je mehr sie schikaniert und je stärker du bist – desto mehr sehen die Leute die Ungerechtigkeit, die da passiert. Es ist ja nicht nur so, dass Betriebsratsmitglieder schikaniert werden. Wenn das zum Führungsmittel wird, dann werden ja auch andere Leute schikaniert, die unliebsam werden. Und irgendwann wird jeder mal unliebsam.« (BRV *Wehaga*)

4.6.3 Einordnung

Im Fall *Wehaga* sahen sich Beschäftigte und Betriebsräte über einen Zeitraum von mehreren Jahren mit diversen, z. T. harschen Angriffen eines Arbeitgebers konfrontiert, der medial bereits seit längerer Zeit als »Union Buster« in Verruf geraten war. Über die Jahre konnte die Beschäftigtenseite z. T. erstaunliche Erfolge erzielen. Zunächst ist es gelungen, einen eher inaktiven und arbeitgeberorientierten Betriebsrat in ein unabhängiges, interessenvertretungswirksames Gremium zu verwandeln. Darüber hinaus wurde ein für den Handel sicherlich bemerkenswerter Anteil der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert. Während der Betrieb vor bzw. zu Beginn der Betriebsratsgründung nur wenige ver.di-Mitglieder aufwies, stieg der Organisationsgrad auf etwa 45 Prozent der Belegschaft. Dennoch waren die Arbeitsbeziehungen auch zum Zeitpunkt der Erhebung alles andere als befriedet: Die Beendigung des offenen und breiten betrieblichen Konflikts hat nach Einschätzung der Interviewten die grundlegende Haltung der Geschäftsleitung nur unwesentlich geändert. Angriffe auf das Gremium gebe es immer noch.

Die beschriebenen Erfolge sind einem breiten Rückhalt in der Belegschaft zu verdanken. Allerdings musste dieser Rückhalt während der langen Phase der Auseinandersetzung aktiv erarbeitet werden. Anfangs gelang dem Arbeitgeber die Fragmentierung der Belegschaft mithilfe selektiver Anreize sowie subtilen und offenen Drucks. Letztlich waren es die fin-

gierten und durchsichtigen Maßnahmen selbst, die dazu führten, dass der Arbeitgeber an Rückhalt verlor, sowie das Engagement des Betriebsrats, der das Vertrauen immer größerer Teile der Belegschaft gewinnen konnte.

Obgleich der Rückhalt ein zentraler Erfolgsfaktor war und ist, so gelingt die Mobilisierung nach wie vor nur schleppend; ein Klima der Angst und der offene Druck des Arbeitgebers entfalten weiter ihre Wirkung. So gibt es keinen gewerkschaftlichen Aktivenkreis im Fallbetrieb; ver.di-Mitgliederversammlungen fanden nicht statt; kaum jemand wolle an einer Aktion teilnehmen, weil man dann »in den Fokus« gerate und mit »Nachteilen« zu kämpfen habe (BRV *Wehaga*). An einer jüngeren Aktion hätten sich lediglich zehn Kollegen beteiligt – über die vier ver.di-Betriebsräte hinaus waren dies nur sechs weitere Beschäftigte.

Über den Konfliktverlauf hinweg gestaltete sich die Beziehung zwischen den betrieblich Aktiven und der Gewerkschaft als ambivalent. Eine nachhaltige, vertrauensvolle Zusammenarbeit entstand dabei nicht. Konfliktgeladen waren die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Erwartungshaltungen von Betriebsrat und Gewerkschaft. Die gewerkschaftliche Unterstützung wurde seitens der betrieblichen Akteure zwar geschätzt, aber doch als »sporadisch« beschrieben; man vermisste die »volle Rückendeckung« und bedingungslose Unterstützung für die z. T. ambitionierten Aktionen und Forderungen.

Aus Sicht der Gewerkschaft waren es überzogene und oft nicht abgestimmte Vorhaben der betrieblich Aktiven, die die Gewerkschaft auch aus Gründen der Zeit- und Ressourcenknappheit nicht unmittelbar unterstützen konnte. Die gewerkschaftliche Unterstützungsarbeit war stark durch eine Variante bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit geprägt. Dabei fokussieren sich die Hauptamtlichen auf solche Betriebe, in denen die Gewerkschaft einen hinreichenden Rückhalt, also eine breite Mitgliederbasis, besitzt. Die Hauptamtlichen fühlten sich von den Aktionswünschen des Betriebsratsvorsitzenden »überfahren«. Man erwartete, dass Aktionen und Vorgehensweisen abgesprochen und gemeinsam geplant würden. Unstimmigkeiten ergaben sich bspw., als der Betriebsratsvorsitzende mit dem Wunsch nach einer Tarifbindung bei der Gewerkschaft vorstellig wurde:

»Wir gucken in der Regel gerade in Betrieben, wo es schwierig ist und wo es noch keine Betriebsräte gibt, da sagen wir: Wir müssen erstmal mehr werden. Wir brauchen eine Rückendeckung. Sprich: Wir brauchen Mitglieder. Da stoßen

dann die beiden Welten, die von [heutiger Betriebsratsvorsitzender] und von uns aufeinander. [Heutiger Betriebsratsvorsitzender] sagt: Das ist mir jetzt gerade mal scheißegal, auch wenn da nur zwei Mitglieder sind. Ich will, dass da ein Betriebsrat hinkommt. […] Der hatte ja nicht die Mitgliederzahlen im Kopf. Der ist darangegangen und wollte machen. Ob die Leute bei ver.di organisiert sind oder nicht, das war dem erstmal relativ wurscht. Ich glaube, da hat es auf beiden Seiten erstmal Irritationen gegeben. [Heutiger Betriebsratsvorsitzender] hat dann auch nicht verstanden, warum wir ihn in seinen Augen haben hängen gelassen. Und wir haben nicht verstanden, warum er es nicht einsieht. Aber da sind wir relativ klar auch in der Positionierung, dass wir sagen: Ohne einen bestimmten Anteil von Mitgliederzahlen gehen wir in so einen Betrieb nicht rein, gerade bei so einem sensiblen Thema wie eine Betriebsratswahl. Da muss man einfach eine gesunde Basis haben.« (GWS *Wehaga*)

Im Hinblick auf die eingangs bereits betrachtete Qualität der Arbeitsbeziehungen im Fallbetrieb *Wehaga* suggeriert das Zitat einen gewissen »Aktivismus« zentraler Akteure, der mitunter nicht nur die Kooperation mit der Gewerkschaft, sondern auch die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien erschwert.

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und betrieblichen Akteuren wirft der Fall die Frage auf, ob die bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit einem Betriebskontext wie dem hier skizzierten – dem Terrain eines dezidierten Mitbestimmungsfeindes – der Zielsetzung, Betriebsratsgründungen zu befördern und gewerkschaftliche Macht aufzubauen, tatsächlich zuträglich ist. Denn bei der Gründung eines Betriebsrates in einem derartigen Umfeld ist der Schutz der Aktiven zentral; um die Initiatoren den Angriffen des Arbeitgebers nicht schutzlos auszusetzen, ist eine rasche Betriebsratsgründung erforderlich. Breite Anwerbeversuche für die Gewerkschaft laufen jedoch Gefahr, die Werbenden und ihr Anliegen zu enttarnen (vgl. Dörre et al. 2016: 101 ff.).

Im Konfliktverlauf ist das »Standing« der kollektiven Interessenvertretung im Betrieb eindeutig gestärkt worden. Dies betrifft zum einen den Rückhalt in der Belegschaft, die ihre Spaltung überwunden hat und (zumindest mit großer Mehrheit) hinter den Betriebsräten steht. Gegenüber dem Arbeitgeber hat der Betriebsrat die Deutungshoheit gewonnen: »Wir sind glaubwürdig in der Mannschaft« (BRV *Wehaga*). Dies spiegelt sich auch in der gewandelten Haltung der Belegschaft wider: von »zurückhaltend, ängstlich« zu weniger ängstlich und »interessiert«, so ein hauptamtlicher

Gewerkschaftssekretär. Nicht zuletzt belegen die wiederholten Wahlsiege, dass die Belegschaft über die Jahre hinweg Vertrauen zum Betriebsrat und zum Aktivenkreis aufgebaut hat.

Für die Stärkung des Rückhaltes sind einige interessenpolitische Erfolge von erheblicher Relevanz. Das demonstrierte Selbstbewusstsein, die Möglichkeit, sich in dem Betriebsregime behaupten zu können, bewirkten spürbare Veränderungen für die Kollegen. Der Betriebsrat konnte auf zahlreiche Erfolge seiner Arbeit verweisen. Ein Ergebnis sei auch, dass immer mehr Kollegen es wagten, dem Arbeitgeber die Stirn zu bieten – ob durch die Kritik an Personalentscheidungen oder durch die Teilnahme an einer Kundgebung.

Einige persönliche Merkmale des Betriebsratsvorsitzenden wie Standfestigkeit und Risikobereitschaft, die auch im familiären und sozialen Hintergrund des Protagonisten verortet sind, halfen im Konflikt. Üblicherweise versucht das Unterstützungsnetzwerk, gezielt diejenigen Personen, die im Konflikt stehen, zu stärken; dies sei in dem Fall jedoch nicht nötig gewesen. Auch eine optimistische, zuversichtliche Herangehensweise an Konflikte werden dem Protagonisten als Merkmal zugeschrieben. Der Kontakt zum Unterstützungsnetzwerk war eine wichtige, wenn nicht entscheidende strategische Ressource im Kampf gegen die Kündigung des Betriebsratsmitglieds. Beide fungierten als Plattform für Öffentlichkeitsarbeit und halfen, das Image des Konzerns anzugreifen.

5 Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb: Strategien und Praktiken der Arbeitgeberseite

Auslöser und Adressat der von uns untersuchten Beschäftigtenpraktiken im Kampf um die Mitbestimmung sind stets Arbeitgeberstrategien der Behinderung von Mitbestimmung. Die Konfliktsituation im Betrieb, die Angriffe auf Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften sind Gegenstand und Kontext für das Handeln der Beschäftigtenseite. Gleichzeitig sind Konflikte um die Mitbestimmung eingebettet in Interaktionsbeziehungen und betriebliche Kulturmuster, die zum einen durch gewachsene Strukturen konstituiert werden, zum anderen durch Akteure (re-)produziert oder verändert werden (vgl. Kapitel 2 und Giddens 1984; Kotthoff/Reindl 1990; Bosch et al. 1999). Eine wichtige Aufgabe bei der Analyse der Beschäftigtenstrategien im Kampf um die Mitbestimmung besteht folglich darin, die Strategien und Behinderungspraktiken der Arbeitgeberseite sowie die betrieblichen Kontexte möglichst umfassend zu verstehen, zu analysieren und zu beschreiben.[1]

Im Folgenden betrachten wir zunächst kursorisch unterschiedliche Behinderungspraktiken, die in den Fallbetrieben seitens der Arbeitgeber zum Einsatz kamen. Diese Maßnahmen werden in vier Kategorien geordnet. Anschließend betrachten wir Typen der Behinderung, die dazu dienen, die Situation in den Fallbetrieben pointiert zu beschreiben.

---

1 | Dass diese Aufgabe nicht leicht zu bewältigen ist, wurde bereits in Kapitel 3 betont. Aufgrund von Zugangsproblemen stützen sich die Ausführungen zum großen Teil auf Schilderungen der betrieblichen Interessenvertreter und der verbandlichen Experten. Die Arbeitgebermaßnahmen lassen sich anhand einzelner Maßnahmen jedoch recht gut und plausibel rekonstruieren. Dennoch wird hier im Hinblick auf Aussagen zu Orientierungen oder Zielsetzungen der Arbeitgeberseite behutsam argumentiert, da unmittelbare Quellen in der Regel fehlen.

5.1 Maßnahmen der Arbeitgeberseite

Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb tritt in ganz unterschiedlichen Formen auf. Sie lassen sich in vier Kategorien von Maßnahmen oder Taktiken differenzieren:

(1) *Juristische* Maßnahmen umfassen die Kündigung oder Abmahnung von Betriebsräten oder engagierten Aktivisten; in einigen Fällen erstattete der Arbeitgeber Anzeige oder verhängte ein Hausverbot. Auch gab es Fälle, in denen der Arbeitgeber ein Amtsenthebungsverfahren gegen einen Betriebsrat einleitete. Das Ergebnis von Betriebsratswahlen wurde z.T. juristisch angefochten.
(2) *Soziale* Taktiken betreffen das Miteinander, das soziale Zusammenleben im Betrieb. Der Arbeitgeber übt hierbei über die unmittelbare Kommunikation und Interaktion Druck auf die Akteure aus. Dazu zählen (verbale) Drohungen (z.B. mit Kündigung, Verlagerung), (willkürliche) Versetzungen, die räumliche Isolierung, Mobbing und individuelle Diskriminierung (z.B. das wiederholte Übergangenwerden bei Lohnerhöhung, Versetzung, Ablehnung von Urlaubs- oder Schichtwünschen). Oft geht es den Arbeitgebern darum, die Aktivisten zu isolieren und die Belegschaft zu fragmentieren, was notwendig ist, um die Deutungshoheit über Konflikte und den Rückhalt relevanter Teile der Belegschaft (zurück)zugewinnen. Anreize wie Tankgutscheine, eine Extravergütung, eine Beförderung oder sonstige Privilegien für konforme Beschäftigte oder »Aussteiger« sind weitere Mittel.
(3) *Partizipationsbezogene* Taktiken beziehen sich auf die Praktiken und Strukturen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Hierzu zählt die alltägliche, latente Behinderung von Mitbestimmung, wie die Missachtung von Beteiligungsrechten des Betriebsrats, die in unseren Fällen an der Tagesordnung ist. Eine andere Strategie besteht darin, den Beschäftigten zur Umgehung der gesetzlich verbrieften Institutionen alternative Lösungen anzubieten. Sogenannte Andere Vertretungsorgane (AVOs) – als freiwillige, nicht einklagbare Gremien, die als Betriebsratsersatz fungieren können, aber keine vergleichbaren Rechte besitzen – wurden in einigen Fällen vom Arbeitgeber als Substitut eingesetzt. Betriebliche Vereinbarungen für Arbeitszeitregelungen und Lohnerhöhungen sollten in manchen Betrieben den unerwünschten Tarifvertrag ersetzen. In

einigen Fällen gelang es dem Arbeitgeber, mit der Aufstellung eigener Listen für die Betriebsratswahl arbeitgebernahe Betriebsräte zu installieren.

(4) Letztlich lassen sich in den Fällen auch *wirtschaftliche* Taktiken identifizieren. Diese reichen von der (Androhung der) Restrukturierung von Abläufen bis hin zur Ausgliederung von Leistungen (Outsourcing) und der Schließung des Standortes (wie im Fall *Howo*), um Mitbestimmung zu unterbinden.

Im folgenden Abschnitt entwickeln wir anhand von vier Dimensionen eine einfache Typologie von Arbeitgebermaßnahmen. Diese dient im Wesentlichen dazu, die empirischen Befunde zu kategorisieren und einzuordnen.

5.2 Typen der Behinderung von Mitbestimmung

Die von uns untersuchten Betriebe deuten auf eine hohe Varianz hinsichtlich der Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung hin. Diese Varianz zeigt sich auf vier Ebenen, die zur Charakterisierung von Managementpraktiken sinnvoll erscheinen (vgl. Kapitel 2). Sie betreffen

(1) die grundlegende *Orientierung* des Managements (vgl. Trinczek 2004) und die Zielsetzung, die mit den Behinderungsstrategien verfolgt wird;
(2) die jeweils gewählten *Praktiken* (auch als »Maßnahmen« oder »Strategien« bezeichnet), die sich hinsichtlich ihrer *Intensität* unterscheiden lassen;
(3) den *strategischen Gehalt*, also die Frage, inwieweit das Management Behinderungspraktiken strategisch-planvoll oder aber eher ungeplant und z. T. auch situativ, ad hoc, wählt und ausführt;
(4) den Einsatz von *Ressourcen und Machtmitteln* (vgl. Schmalz/Dörre 2014), die dazu dienen, die Praktiken gegenüber den beteiligten Akteuren der Beschäftigtenseite (Betriebsräte, Beschäftigte, Gewerkschaft) in die Tat umzusetzen und somit letztlich die Orientierungen und Interessen zur Geltung zu bringen.

Abbildung 3: Typen von Arbeitgeberpraktiken in den Fallstudien

	Typ 1	Typ 2	Typ 3
	Mitbestimmung ist Teil der Unternehmenskultur	Mitbestimmung soll im Betrieb behindert werden	Mitbestimmung soll im Betrieb gänzlich verhindert werden
Intensität der Maßnahmen	keine	gering	hoch
Strategischer Gehalt	keiner	situativ-ungeplant	strategisch-geplant
Ressourceneinsatz	keiner	gering	hoch

Quelle: Eigene Darstellung

Um die Haltung von Arbeitgebern im Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen in ihrem Betrieb zu beschreiben, lässt sich zunächst ein Kontinuum entwerfen, auf dem unterschiedliche Muster oder Typen entlang einer Skala abgetragen werden können.

Typ 1: Mitbestimmung als Teil der Unternehmenskultur

Einen Pol dieses Kontinuums begreifen wir als »sozial-regulativen Musterfall der Arbeitsbeziehungen« (vgl. Abb. 3). In dieser Konstellation ist Mitbestimmung ein selbstverständliches Element der Interaktionsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigtenseite und ein akzeptierter Teil der Unternehmenskultur. Hier werden nicht nur gesetzliche Regeln seitens der Akteure befolgt; die gelebten Austauschbeziehungen sind durch Kooperation, wechselseitige Unterstützung und relativ ausbalancierte Interessenlagen charakterisiert. In der Typologie von Kotthoff und Reindl (1990) würde man von einer »gemeinschaftlichen Sozialordnung« sprechen.

Dem Forschungsinteresse unserer Studie (Behinderung der Mitbestimmung) ist es hingegen geschuldet, dass dieser Typus im Folgenden keine Rolle mehr spielen wird. Denn wir konzentrieren uns auf solche Fälle, die mehr oder minder (und in der Regel deutlich mehr) von diesem Musterfall abweichen. Er soll aber gleichsam als Referenzfolie dienen, um einen – im weiteren Verlauf noch einmal zu diskutierenden – Umstand zu vergegen-

wärtigen: Wenngleich Behinderungspraktiken ein normales (weil verbreitetes) Phänomen sind, so sollten sie dennoch nicht als Normalität (im Sinne von etwas Unabwendbarem, Hinzunehmendem) begriffen werden. Dies würde implizieren, dass sich betriebliche Akteure und Gewerkschaften mit einem gewissen Niveau der Behinderung ihrer Arbeit abzufinden hätten. Uns scheint es zentral, die Zuschreibung vermeintlicher Normalität (und damit im weiteren Sinne auch Legitimität), die die Häufung oder Verbreitung gewisser Praktiken suggeriert, hier bewusst zu durchbrechen.

Auf Basis der empirischen Befunde können zwei weitere Typen von Arbeitgeberpraktiken der Behinderung von Mitbestimmung differenziert werden (vgl. Abb. 3), die sich entlang der vier genannten Dimensionen oder Ebenen charakterisieren lassen. Die Typen spannen dabei ein Kontinuum auf, wobei unsere Empiriefälle jeweils zwischen den Polen liegen und hinsichtlich einzelner Dimensionen stärker zur einen oder anderen Seite ausschlagen.[2]

Insgesamt zeigt sich, dass die vier Dimensionen in ihren Ausprägungen eine gewisse Korrelation aufweisen: Zwar variiert bspw. der Einsatz von Ressourcen fallspezifisch, er korreliert jedoch stark mit der Intensität und dem strategischen Gehalt der gewählten Arbeitgeberpraktiken. In Fällen, in denen die Verhinderung von Mitbestimmung als Ziel der Akteure der Arbeitgeberseite ausgemacht werden kann, werden Maßnahmen tendenziell eher strategisch geplant; auch finden wir hier eher die Situation, dass die Beschäftigtenseite mit hohem Ressourceneinsatz intensiv angegangen und unter Druck gesetzt wird. In Rechnung zu stellen ist zudem noch, dass

2 | Wir haben uns aus verschiedenen Gründen für eine eher grobe Typisierung entschieden: Die Anzahl der untersuchten (Kern-)Fälle erlaubt es nicht, die theoretisch denkbaren Typen mit empirischem Gehalt zu füllen. Die Datenbasis für die Bildung von Typen der Arbeitgeberpraktiken ist – trotz der hohen Fallzahl und der Vielzahl an Interviews – vergleichsweise dünn. Denn die Auswertungen basieren insgesamt auf lediglich vier Interviews mit der Arbeitgeberseite (Management oder Arbeitgeberverbände). Auf dieser Grundlage lassen sich schwerlich valide Aussagen über die »Orientierungen« der Arbeitgeber treffen. Die von uns vorgenommene Rekonstruktion der Arbeitgeberstrategien beruht daher in hohem Maße auf den Schilderungen und Wahrnehmungen von Betriebsräten, Beschäftigten, externen Experten oder Gewerkschaftsvertretern, die jedoch naturgemäß – als gegnerische Seite des Konfliktes – eine spezifische Sichtweise auf den Konflikt haben.

die Fälle aus unterschiedlichen Branchen und Größensegmenten stammen und auch hinsichtlich ihrer Mitbestimmungsgeschichte divergieren, was eine einheitliche Typisierung erschwert. Wir beschränken uns daher bei den folgenden Ausführungen und Auswertungen auf die eher grobe Charakterisierung, bei der Arbeitgeberstrategien innerhalb des Kontinuums zwischen »Strategischer Verhinderung« und »Situativer Behinderung« verortet werden.

Typ 2: Situatives Behindern von Mitbestimmung
Ein Typus von Arbeitgeberpraktiken sind die »Mitbestimmungsbehinderer«. Dabei handelt es sich um Akteure, die von ihrer grundlegenden Haltung her die Mitbestimmung nicht generell als illegitim, aber doch (in ihrem Fall) als dysfunktional (oder wahlweise: »nervig«, »zeitaufwendig«, »unnötig«, »veraltet« usw.) ansehen. Teilweise werden auch nur einzelne Elemente als ineffizient oder hinderlich für den Betrieb oder für die eigene Arbeit wahrgenommen. Dies betrifft z.B. Betriebsratsrechte, die das einfache und schnelle »Durchregieren« unterbinden. Der große Feldzug gegen die Institutionen der Mitbestimmung steht hier nicht auf der Tagesordnung. Ziel ist es mitnichten, Beteiligung generell zu unterbinden – man gibt sich mit »ein wenig Sabotage« zufrieden, die aber nicht minder dazu geeignet ist, die Beteiligung von Beschäftigten im Zaum und damit gering zu halten. Oft finden sich hier latente Formen, z.T. eher »Scharmützel« (Informationen verweigern, Sprüche gegen den Betriebsrat usw.). Die Behinderungspraktiken sind jedoch nicht derart strategisch geplant wie in Typ 3. Sie sind selten durchdachter Bestandteil eines »Projektes« gegen die Mitbestimmung. Dementsprechend kommen hier auch Ressourcen sparsamer zum Einsatz; spezialisierte Anwaltskanzleien findet man in diesen Betrieben selten. Dennoch – und das ist explizit zu betonen – sind auch diese Formen der Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb dazu geeignet, die gesetzlich vorgesehenen Rechte von Betriebsräten, Beschäftigten und Gewerkschaften zu unterlaufen, denn sie verfehlen selten ihre Wirkung: Sie schüchtern Betriebsräte und Beschäftigte ein, sie eröffnen »Nebenkriegsschauplätze« und lenken den Betriebsrat so von seinen eigentlichen Aufgaben ab, sie suggerieren Illegitimität der Interessenvertretung – die Effekte sind vielfältig; auch diese Praktiken von Arbeitgebern verstoßen gegen grundlegende Rechte der abhängig Beschäftigten.

Im Fall *Präziso* strebten einige gewerkschaftlich orientierte Beschäftigte in den ursprünglich arbeitgeberfreundlichen und eher passiven Betriebsrat. Hintergrund der Initiative waren die Regelungen des Haustarifvertrags, der erheblich vom Flächentarif abwich. Ziel der Geschäftsleitung war hierbei nicht die Abschaffung des Betriebsrates oder die Lösung der Tarifbindung, aber man wünschte sich den eher passiv-gefälligen Vertretungsmodus vergangener Jahre zurück. Die Maßnahmen des Arbeitgebers waren in diesem Betrieb aber (im Vergleich zu Betrieben des Typus 3) eher unterschwelliger Natur und wenig strategisch-geplant. Der Arbeitgeber ignorierte die Mitbestimmungsrechte sowie Forderungen des Betriebsrates (der Betriebsrat »rennt den Sachen hinterher«), einzelne Betriebsratsmitglieder wurden in Gesprächen unter Druck gesetzt.

Die Geschäftsleitung hatte ein »Good-Cop-Bad-Cop«-Modell entwickelt, bei dem die Aufgabe der Betriebsratsbehinderung und des Mobbings an Führungskräfte übertragen wurde, während sich die Geschäftsleitung selbst als Freund und Gönner der Belegschaft generierte. Die Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb wurde bei *Präziso* arbeitsteilig organisiert. Die Geschäftsführung selbst hielt sich komplett aus diesem schmutzigen Geschäft heraus – die Aufgabe, Mitbestimmung zu behindern (in Form von Drohungen, Abmahnungen usw.) wurde an das mittlere Management und die unmittelbaren Vorgesetzten in den Abteilungen »delegiert«. Der Effekt war verblüffend: Die Geschäftsleitung stand als »Saubermann« da, gab sich als Gönner der Belegschaft; Anfeindungen der Belegschaft perlten an ihr ab. Die Geschäftsleitung genoss unter den Beschäftigten einen tadellosen Ruf.

Typ 3: Strategisches Verhindern von Mitbestimmung

Hinsichtlich der ersten Dimension unserer Typen, der grundlegenden Orientierung, lassen sich im empirischen Material relevante Akteure der Arbeitgeberseite identifizieren, die sich als überzeugte »Mitbestimmungsgegner« beschreiben lassen. Dies sind die »Hardliner«, die jedweder Form von eigenständiger, kollektiver Interessenvertretung feindlich gegenüberstehen. Mitbestimmung – sei es in Form von Betriebsräten, Gewerkschaften, Vertrauensleuten oder der tariflichen Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen – wird als illegitim, ineffektiv, dysfunktional oder zu kostenintensiv angesehen. Aus Sicht dieser Akteure beschränkt die Betriebsratsmitbestimmung das Weisungsrecht des Unternehmers in unzu-

lässiger Weise. Oft sind Kostenargumente der wahre Grund für die grundlegende Ablehnung (vgl. Rügemer/Wigand 2017): Ein Betriebsrat, der auf die Einhaltung von Arbeitszeitregelungen achtet, kann der überbordenden Arbeitsintensivierung und Ausbeutung der Beschäftigten entgegentreten. Diese »Profitquelle« wollen sich manche Arbeitgeber jedoch nur ungern nehmen lassen. Ihnen geht es darum, Kosten zu senken und die Flexibilität der Belegschaft nach den betrieblichen Bedürfnissen zu steigern. Dementsprechend liegt die Zielsetzung von Behinderungsmaßnahmen auf der Hand: Jede Form von Beschäftigtenbeteiligung (Betriebsrat, vor allem aber eine Tarifbindung) soll konsequent aus dem Betrieb ferngehalten oder – soweit sie bereits existiert – verbannt werden.

Zumindest phasenweise planen die Arbeitgeber ihr Vorgehen strategisch und mit Akribie, auch unter Zuhilfenahme externer Berater oder auf Union Busting spezialisierter Anwaltskanzleien. Die Praktiken der Arbeitgeberseite sind hier sehr vielfältig und intensiv, denn: »Es geht ums Ganze.« Hierzu zählt auch, dass man die Auflösung des Betriebes in Erwägung zieht oder sogar umsetzt. Dies geschah bspw. in unserem Fallbetrieb *Howo*, wo die Beschäftigten mithilfe einer Palette an Abwehrmaßnahmen einen Betriebsrat und die Tarifbindung erkämpft hatten. Andere Beispiele sind die Besserbezahlung arbeitgebernaher Beschäftigter oder finanzielle Zuwendungen für Beschäftigte, die nicht an Streiks teilnehmen.

Der Ressourcenaufwand ist in diesen Fällen in der Regel enorm. Dies betrifft erstens den Einsatz *finanzieller* Mittel: Man beauftragt teure (spezialisierte) Anwaltskanzleien, zahlt z. T. horrende Summen für Gerichtsverfahren, bei denen die Niederlage bereits vor Beginn feststeht (aber in Kauf genommen wird, weil die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass die betroffenen und unter erheblichem Druck stehenden Beschäftigten einem Vergleich zustimmen und das Unternehmen verlassen).

Aber auch im Hinblick auf das Personal ist der Einsatz aufseiten des Arbeitgebers erheblich: In den Fällen *Howo* und *Thermo* wechselte das Standort-Management auffällig häufig. Ein derartiger Verschleiß an Führungskräften verursacht dem Unternehmen erhebliche Kosten, und auch auf der sozialen Ebene wirkt sich die Praxis vermutlich kaum positiv aus.

5.3 Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb

Vorliegende Studien und Medienberichte verweisen darauf, dass Arbeitgeber eine große Bandbreite sehr unterschiedlicher Praktiken anwenden, um die Mitbestimmung in Betrieben zu be- oder zu verhindern. Diese Praktiken der Behinderung lassen sich (in verschiedenen Spielarten) auch in unseren Fallstudien wiederfinden.

Bis auf zwei Betriebe gab es in allen Fällen unserer Untersuchung mehr als ein Konfliktfeld. In fast allen der 28 Fallbetriebe konnte eine Behinderung der Arbeit eines gewählten Betriebsrats festgestellt werden, was in der Regel auch mit dem Versuch des Managements zusammenfällt, Betriebsratswahlen zu beeinflussen und gar zu sabotieren. In der Hälfte der untersuchten Fallbetriebe standen Tarifkonflikte oder die Unterminierung von Gewerkschaftsarbeit im Zentrum der Auseinandersetzungen.

Arbeitgeberpraktiken der Behinderung von Mitbestimmung kommen in unserem Sample in der Regel als »Maßnahmenbündel« zum Einsatz. Nachfolgend nehmen wir dennoch eine analytische Trennung vor, um die Logik und Wirkungen der einzelnen Praktiken herauszustellen. Wir betrachten Maßnahmen, die sich gegen den Betriebsrat als Kollektiv oder gegen die Arbeit der Gewerkschaften richten.

5.3.1 Den Betriebsrat »ausbremsen«: Missachtung von Mitbestimmungsrechten

Ein gängiges – weil vielerorts praktiziertes – Vorgehen der Behinderung ist das Missachten von Mitbestimmungsrechten. Der Betriebsrat wird zu spät oder unvollständig informiert, Fristen werden nicht eingehalten und Anfragen ignoriert. Diese Praktiken sind Alltag in vielen Betrieben und lassen sich als »latent« einstufen; allerdings geht auch von ihnen eine erhebliche Schwächung der demokratischen Rechte aus. Denn in vielen Fällen halten sie den Betriebsrat davon ab, seiner Arbeit als Interessenvertretung nachzugehen. Er wird von der Geschäftsleitung permanent damit auf Trab gehalten, überhaupt erst die Basis für Interessenvertretung zu erstreiten. Diese Taktik wirkt zermürbend und untergräbt mitunter den Rückhalt des Betriebsrates in der Belegschaft, weil es kaum zu Ergebnissen kommt. Denn ein Betriebsrat, der seitens der Geschäftsleitung ignoriert wird, hat es schwer, Erfolge für die Beschäftigten zu erzielen. In einigen Fällen wendet

sich die Belegschaft sogar vom Betriebsrat ab: Denn in der Wahrnehmung der Beschäftigten engagieren sich die Interessenvertreter in den Konflikten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, reale Verbesserungen für die Belegschaft sucht man – aufgrund der Behinderungen durch die Geschäftsleitung – jedoch vergebens. Ein Vertrauensvorschuss der Belegschaft ist so mitunter schnell verspielt.

5.3.2 Spaltung der Belegschaft, arbeitgebernahe Betriebsräte und »Andere Vertretungsorgane«

Ob Arbeitgeber strategisch vorgehen oder nicht: Die Wirkung von Behinderungsmaßnahmen ist oftmals die Fragmentierung der Belegschaft. Selbst wenn der Großteil der Belegschaft die Anliegen der Betriebsräte oder Gewerkschaften unterstützt, so finden sich doch oftmals Belegschaftsgruppen, die sich der Geschäftsleitung oder ihren Vorgesetzten verpflichtet fühlen oder sich aus Angst vor Repressionen konform verhalten.

In einigen Fällen zielt der Arbeitgeber explizit auf eine Spaltung, um die Deutungshoheit im Betrieb zu verteidigen oder zurückzuerlangen. Im Rahmen von Betriebsratswahlen besteht ein gängiges Mittel der Arbeitgeber darin, Listen mit Kandidaten aufzustellen, die dem Arbeitgeber gewogen sind. Diese Listen oder Betriebsräte lassen sich nicht per se als »gelbe« Betriebsräte titulieren, denn prinzipiell ist die Ausrichtung der Interessenvertretung im Betrieb Gegenstand demokratischer Prozesse, in denen auch Positionen und Politikkonzepte obsiegen können, die nicht auf der Linie der DGB-Gewerkschaften liegen.[3] In vielen unserer Fälle – insgesamt sind es 15 im Sample – lässt sich aber mit Fug und Recht von einer Arbeitgeberstrategie der Etablierung arbeitgebernaher Betriebsräte sprechen. Denn die Auswahl der Personen wurde vom Arbeitgeber gesteuert und involvierte explizit Personen, die für ihre Nähe zur Geschäftsleitung bekannt waren, darunter auch Personen in Führungspositionen. Die Personen agitierten offen für die Interessen des Arbeitgebers und gegen die Deutungen, die von den Initiatoren der Betriebsratswahl oder (im Falle einer Wiederwahl) von den etablierten Betriebsräten aufgeboten wurden. Zudem erfolgte die Auf-

3 | Dies meint nicht nur arbeitgebernahe Listen; gerade in größeren Betrieben finden sich konkurrierende Listen, und auch Positionen links von denen der DGB-Gewerkschaften sind mitunter keine Seltenheit (Schroeder 2014).

stellung der Liste als deutliche Reaktion – auch in zeitlicher Abfolge – auf die Wahlinitiative.

Eine andere Strategie von Arbeitgebern, einen Betriebsrat auf den letzten Metern zu verhindern oder ein bestehendes Gremium abzuwickeln, ist die Einrichtung sogenannter »Anderer Vertretungsorgane« (AVOs) (vgl. Hertwig 2011a). In zwei Fallbetrieben fanden wir eine derartige Strategie. In diesen Fällen suchte der Arbeitgeber das Gespräch mit den Initiatoren oder der Belegschaft und warb für das Modell eines »Betriebsrat light«. AVOs besitzen keine rechtliche Grundlage; ihre Einflusschancen hängen vom Wohlwollen des Arbeitgebers ab, der ein AVO einsetzen und auch wieder absetzen kann (vgl. Kapitel 2).

Im Unternehmen *Medienagentur* war die Unzufriedenheit einiger Beschäftigter hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Ausgangspunkt für die Betriebsratsgründung. Das Unternehmen war nicht tarifgebunden, das Entgeltniveau niedrig bei vergleichsweise hohen Arbeitszeiten und geringen Karrierechancen. Die Kernarbeitszeit betrug neun Stunden, Überstunden waren an der Tagesordnung, es gab aber keine Regelung zum Ausgleich. Hinzu kamen Unmut über die unternehmerische Willkür, fehlende Transparenz hinsichtlich der Entscheidungen und wahrgenommene Ungerechtigkeiten. Entscheidungen des Unternehmens waren für Beschäftigte nicht nachvollziehbar. Entgeltgrundsätze gab es nicht, Gehaltserhöhungen wurden willkürlich vergeben.

Die Initiatoren suchten Beratungstermine mit ver.di; letztlich wurde die Betriebsratswahl von 15 Beschäftigten beantragt, die auch in die Gewerkschaft eingetreten waren. Im Vorfeld der Wahl agitierte die Geschäftsleitung eher subtil gegen eine Betriebsratswahl. Vorgesetzte suchten Mitarbeiter, die bereit waren, auf einer eigenen (Arbeitgeber-)Liste zu kandidieren. In zwei Anläufen versuchte die Geschäftsleitung mit Mitarbeitern, von der Alternative eines AVO zu überzeugen: Auf einer ersten Versammlung präsentierten einige Mitarbeiter das Modell »Alternative Interessenvertretung« als effektive Alternative zum bestehenden Betriebsrat. Die Geschäftsleitung selbst hielt sich dabei weitestgehend zurück – allerdings war für die beteiligten Initiatoren unverkennbar, dass sie das Verfahren steuerte und dabei auf willfährige Mitarbeiter zurückgriff. Die Präsentation enthielt Folien, auf denen die Probleme, die sich durch die Installation eines Betriebsrats für Unternehmen und Belegschaft ergeben, beschrieben und die Vorteile des AVO herausgestellt wurden. Es wurden »aufwendige Prozes-

se, ausufernde Formalitäten und komplizierte Gesetze« moniert; das 1952 verabschiedete und 1972[4] überarbeitete BetrVG wurde als veraltet für ein junges, dynamisches Unternehmen dargestellt; man benötige vielmehr ein flexibles Modell, passend zum »Lebensstil der Mitarbeiter und zu unserer modernen Firma« (Zitat aus der Präsentation). Die Agitation griff nur z. T.: In den Betriebsrat wurden letztlich vier ver.di- und drei arbeitgebernahe Beschäftigte gewählt.

Ein zweiter Versuch, die Belegschaft von den Vorteilen eines AVO zu überzeugen, erfolgte jedoch bereits einige Jahre später, vor der regulären (zweiten) Betriebsratswahl. Nun aber ging die Geschäftsleitung überlegter vor. Sie lud einen Professor für Rechtswissenschaften für einen Vortrag auf der Belegschaftsversammlung ein. Die Inhalte dieses Vortrags unterschieden sich nur unwesentlich von denen der ersten Präsentation, die die Geschäftsleitung kurz nach der Gründung des Betriebsrats lanciert hatte. Auch hier griff die Werbemaßnahme nicht. Die Geschäftsleitung ging danach aber auf Konfrontationskurs, es folgten Abmahnungen und eine Kündigung gegen den ursprünglichen Initiator.[5]

Beim Fallbetrieb *Hubel* war die Situation ähnlich. Schlechte Bezahlung und zahlreiche Unfälle waren Themen, die die Belegschaft auf den Plan riefen. Der Arbeitgeber reagierte hier mit der Kündigung des Wahlvorstandes, Wahlbetrug (gefälschte Wahlzettel) und dem Mobbing einzelner Beteiligter. Gleichzeitig gründete er aber auch ein AVO, den sogenannten »Vertrauensrat«, der sich aus ausgewählten Mitarbeitern zusammensetzte und der Belegschaft demonstrieren sollte, dass Interessenvertretung auch ohne Betriebsrat möglich ist. Als es dann doch zur ordentlichen Betriebsratswahl kam, stand eine zweite – arbeitgebernahe – Liste bereit, deren Kandidaten sich aus den Mitgliedern des »Vertrauensrates« rekrutierten, um einen gewerkschaftsnahen Betriebsrat zu verhindern. Schritt für Schritt erarbeiteten sich die gewerkschaftsnahen Akteure dann eine Mitgliedschaft im Gremium.

---

4 | Die jüngsten Revisionen des BetrVG (z. B. 2001) wurden in der Präsentation wohlweißlich verschwiegen.

5 | Den langwierigen Konflikt überstand der derart unter Druck gesetzte Initiator letztlich; infolge eines Wechsels in der Geschäftsleitung kehrte »Ruhe in den Betrieb ein« (BR *Medienagentur*). Der Betriebsrat ist heute weitgehend akzeptiert.

5.3.3 Schikanen gegen Engagierte: Drohungen, Abmahnungen, Kündigungen

Um kollektive Interessenvertretung zu schwächen, zielen Arbeitgeberstrategien häufig auf Individuen. Dass die Protagonisten der Beschäftigtenseite, die in Betriebsratswahlen oder Tarifauseinandersetzungen aktiv sind, seitens der Arbeitgeber angegangen werden, steht in unseren Fallstudien auf der Tagesordnung. In allen Fällen unseres Samples wurden Beschäftigte, die sich engagierten, Betriebsratsmitglieder oder Gewerkschafter eingeschüchtert oder unter Druck gesetzt. In über der Hälfte der Fälle kam es auch zur Abmahnung oder Kündigung von Betriebsratsmitgliedern (z.B. *Vehika*, *Hauser*, *Howo*).

Vermeintlich subtilere Maßnahmen bestehen darin, engagierte Beschäftigte bei Gehaltserhöhungen, Bonuszahlungen o.ä. nicht zu berücksichtigen. Positivsanktionen für loyales Verhalten erhielten auch Beschäftigte, die sich nicht an Streiks beteiligten oder ihre Gewerkschaftsmitgliedschaft kündigten (*Präziso*, *Bisch*, *Kost*, *Walzer*). Diese selektiven Anreize entfalteten in vielen Betrieben die von den Arbeitgebern gewünschte Wirkung. Einerseits gelang es ihnen, sich in ein positives Licht zu stellen, weil vermeintliche Missstände zumindest eingeräumt wurden; durch ein gewisses Entgegenkommen konnte der Arbeitgeber bestimmte Unzulänglichkeiten kaschieren oder von gravierenden Missständen ablenken. Im Fall *KOI* bspw. versäumte die Geschäftsleitung keine Gelegenheit, sich mit der betriebseigenen Kinderbetreuung und der Organisation von Fahrgemeinschaften zu brüsten. In Gesprächen um die bevorstehende Betriebsratswahl verwies die Geschäftsleitung immer wieder auf die »soziale Orientierung« des Unternehmens. Die Initiatoren der Betriebsratswahl wurden sogar beschuldigt, diese Kultur zu zerstören, sollten sie auf der Betriebsratswahl bestehen.

Auch im Rahmen von Bemühungen, eine Tarifbindung des Unternehmens zu erreichen, sind gewisse Zugeständnisse keine Seltenheit. Dabei gewährt der Arbeitgeber freiwillig leichte Verbesserungen, um »Schlimmeres« – bspw. die Tarifbindung – zu vermeiden. Bei *Medical* legte der Arbeitgeber ein Angebot auf den Tisch, das von den Forderungen der Streikenden zwar meilenweit entfernt war, aber dennoch als Zugeständnis im Konflikt interpretiert und – nach innen und nach außen – entsprechend verkauft werden konnte. Bei *Bisch* schaffte es der Arbeitgeber durch kollektive Lohn-

erhöhung und eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, die bessere Regelungen als bisher beinhaltete, eine Tarifbindung zu verhindern. Darüber hinaus wurden den Beschäftigten, die nicht am Streik teilnahmen, Tankgutscheine ausgezahlt. So auch im Fall *Walzer*, neben Zugeständnissen wie Tankgutscheinen wurden Streikende jedoch auch schikaniert. Jeder, der vor das Werktor kam, wurde vom Management fotografiert und bekam einen Eintrag in der Personalakte. Der damalige Betriebsratsvorsitzende wurde mehrfach von der Geschäftsleitung abgemahnt und Schritt für Schritt isoliert. Schlussendlich bekam er eine Kündigung und schied mit einer Abfindung aus dem Unternehmen aus, da er dem enormen Druck seitens des Arbeitgebers nicht mehr standhalten konnte.

Selektive Anreize wie Tankgutscheine bieten die Basis, die Belegschaft (weiter) zu spalten.

5.3.4 Behinderung von Gewerkschaftsarbeit

Die Behinderung der Gewerkschaftsarbeit war in 14 Fällen Gegenstand von Arbeitgeberstrategien. Ein zentrales Konfliktfeld sind Tarifverhandlungen, in denen Arbeitgeber entweder die Aufforderungen zu Verhandlungen ignorierten oder aber innerbetrieblich gegen die vorgebrachten Forderungen agitierten *(Medical)*. In mehreren Fällen sprach die Geschäftsleitung gegenüber dem Gewerkschaftssekretär ein Hausverbot aus.

In unserem Sample finden sich mehrere Fälle, in denen die Geschäftsleitung versuchte, Druck auf Streikende auszuüben. Im Fall *Medical* rief die Gewerkschaft vermehrt zu Warnstreiks auf, um den Tarifforderungen Nachdruck zu verleihen. Die Leitung der Personalabteilung gesellte sich dabei zu den Streikenden und protokollierte das Geschehen. Dabei wurden auch Fotos von Teilnehmern gemacht und Kfz-Kennzeichen notiert. Der Druck des Arbeitgebers war zumindest teilweise von Erfolg gekrönt. Denn die Zahl der Teilnehmer bröckelte im Konfliktverlauf erheblich. Im Fallbetrieb *Medical* wurden einige Streikende zudem fristlos gekündigt, es kam zu zahlreichen Abmahnungen und Aussperrungen. Auch bei *Bisch* und *Walzer* wurden die Streikenden durch verbale Drohungen und Fotografieren eingeschüchtert. Beschäftigte, die sich nicht an den Streiks beteiligten, wurden dagegen mit Prämien belohnt und Lohnerhöhungen in Aussicht gestellt. Die Einschüchterungsversuche des Managements waren

in diesen Fällen erfolgreich und führten zur Schwächung der gewerkschaftlichen Tarifbewegung.

Im Fall *Möma* verweigerte die Geschäftsleitung die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär. Der Arbeitgeber versuchte dabei, durch persönliche Diffamierungen zu untermauern, dass er nicht bereit war, in Gespräche einzuwilligen. Die Gewerkschaft entschied sich daraufhin, kurzerhand eine andere Person für die Gespräche zu benennen. Der vorgeschobenen Argumentation des Arbeitgebers wurde auf diese Weise mit recht einfachen Mitteln der Wind aus den Segeln genommen, wodurch sich schlussendlich auch die Gesprächs- und Verhandlungssituation veränderte.

5.4 Machtquellen und Ressourcen der Arbeitgeberseite in Konflikten um die Mitbestimmung

Die vorangegangenen Abschnitte haben gezeigt, wie vielfältig sowohl die Motivlagen als auch die Praktiken von Arbeitgebern sein können, die gegen die Mitbestimmung vorgehen. Ein weiterer zentraler Aspekt bei der Analyse von Mitbestimmungsbehinderung ist die Frage nach den Machtquellen: Was ermöglicht es den Arbeitgebern, auf z. T. radikale Weise gegen Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften vorzugehen? Welche Ressourcen nutzen sie im Kampf um die Mitbestimmung?

Eine unbestrittene und wichtige Machtquelle der Arbeitgeberseite ist das Weisungsrecht, das der Geschäftsleitung (sei es als Eigentümer, sei es als von den Eigentümern eingesetzte Instanz) erlaubt, über die betrieblichen Belange zu bestimmen, zu disponieren und zu entscheiden. In diesem Sinne verfügt der Arbeitgeber in Konflikten – wie in den Aushandlungsbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit generell – über ein strukturelles Machtübergewicht. Die Abhängigkeit der Beschäftigten vom Arbeitgeber (die stets unterschiedlich ausgeprägt sein kann) bewirkt vielerorts, dass Geschäftsleitung und Management sich in Konflikten durchsetzen können. Allerdings ist dies nicht immer der Fall, und unsere Betriebsstudien zeigen eindrücklich, auf welche Weise auch Arbeitgeber darauf angewiesen sind, ihre Position zu stärken, um in Konflikten um die Mitbestimmung erfolgreich zu sein. Hervorheben wollen wir hier zwei Aspekte: die Legitimität

und den Rückhalt in der Belegschaft sowie den Rückgriff auf externe Ressourcen bei der Umsetzung von Behinderungspraktiken.

5.4.1 Legitimität, Rückhalt, Unterstützung

Um Strategien der Behinderung zum Erfolg zu führen, sind Arbeitgeber darauf angewiesen, von Anspruchsgruppen – das ist vor allem die Belegschaft, aber auch Leitungspersonal, Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und »die Öffentlichkeit« können dazuzählen – *Legitimität* zu erhalten. Daher geht es ihnen immer auch darum, die Deutungshoheit im Betrieb zu gewinnen und zu behalten. Zu diesem Zwecke versuchen Arbeitgeber, die Sichtweisen und Wahrnehmungen der Belegschaft zu beeinflussen oder gar zu manipulieren. Dies ist eine alte und gängige Strategie, die sich in Facetten in allen möglichen Formen von Verhandlungen zeigt.[6] In der Praxis gibt es hier unterschiedliche Taktiken, die sich auch in unseren Fallbetrieben wiederfinden. Hierzu zählen z. B. persönliche Gespräche mit der Belegschaft und einzelnen Mitarbeitern, das Gewähren von Zugeständnissen, das Lancieren von Falschinformationen über die Initiatoren einer Betriebsratswahl oder das offensive Auftreten von Leitungspersonal (dem man qua Autorität schon zugesteht, besser zu wissen, was für den Betrieb gut und was schädlich ist). Dass Arbeitgeber Initiatoren einer Betriebsratswahl zu einem Gespräch einladen, war in unseren Fällen an der Tagesordnung. Die Situation in derartigen Gesprächen läuft darauf hinaus, dass die Initiatoren angesichts der Autorität des Arbeitgebers und der vermeintlich plausiblen Argumente einknicken und das Anliegen aufgeben. Im Fall *KOI* setzte der Arbeitgeber die Initiatoren der Betriebsratswahl mit der Drohung unter Druck, die vorhandenen Sozialleistungen einzustellen. Auch vor offensichtlichen Falschinformationen schreckte der Arbeitgeber nicht zurück: Die Behauptung, man müsse die Sozialleistungen wegen der finanziellen Belastungen, die ein Betriebsrat bringt, einstellen, war aus der Luft gegriffen, da die Belegschaft ohnehin den Großteil der Finanzierung der betrieblichen Kita zu schultern hatte.

In nur wenigen Fällen versuchen die Arbeitgeber, eine Gegenöffentlichkeit als Reaktion auf Maßnahmen der Beschäftigten herzustellen. In

6 | In einer breit rezipierten Schrift wird dies als »attitudinal structuring« (Walton/McKersie 1965) bezeichnet.

einigen Fallstudien unseres Samples griffen zwar die Beschäftigtenvertreter auf das Instrument der Öffentlichkeitsarbeit zurück, um die zweifelhaften oder sogar illegalen Praktiken ihres Arbeitgebers anzuprangern und damit eine Verhaltensänderung zu bewirken. Vergleichbare Aktionen auf Arbeitgeberseite fanden wir hingegen kaum. Ein Grund dafür mag auf der Hand liegen: Es scheint wenig klug, die eigenen Praktiken in die Öffentlichkeit zu bringen, wenn es sich um zweifelhafte oder offen illegale Aktionen handelt. In der Regel scheuen die Arbeitgeber der Betriebe, die wir untersucht haben, das Licht der Öffentlichkeit.[7]

Die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten bzw. ihren Vertretern in Konflikten sind so immer auch ein Kampf um den Rückhalt im Betrieb, um die Deutungshoheit in Bezug auf die betriebliche Situation und die Belange der Konfliktparteien.

5.4.2 Nutzung externer Ressourcen: Beratungsfirmen, spezialisierte Anwaltskanzleien, Detekteien

Einige Arbeitgeber beauftragen auf Union Busting spezialisierte Anwaltskanzleien, die sie in den Konflikten um die Mitbestimmung hinsichtlich der strategischen Vorgehensweisen beraten sollten. Gewerkschaften und Medien berichten bereits seit Jahren über derart spezialisierte Rechtsanwälte und Kanzleien (vgl. Rügemer/Wigand 2017). In den USA existiert seit Jahrzehnten ein regelrechter Markt für vergleichbare Beratungsleistungen. Hier geht es den Unternehmen meistens darum, die gewerkschaftliche Organisierung der Belegschaften, und damit einen Tarifvertrag, zu vermeiden, der in aller Regel mit Kostensteigerungen durch Lohnsteigerungen und die Regulierung von Arbeitszeiten einhergeht (vgl. Bronfenbrenner et al. 1998).

Auch für Deutschland lässt sich mittlerweile von einer vergleichbaren Beratungsindustrie sprechen, in der sich Kanzleien einen Namen gemacht haben und bspw. auch im Internet offensiv mit »Betriebsratsvermeidung«

---

7 | Und das schließt das »Licht« der Forschenden mit ein (Kapitel 3): Auf unsere Anfragen nach Interviewterminen erhielten wir kaum Rückmeldungen von Arbeitgebern; lediglich zwei Interviewtermine kamen zustande. Auch von den angefragten Verbänden zeigten sich nur zwei offen, und in diesen waren Behinderungen der Mitbestimmung laut eigenen Angaben in der Regel kein Thema.

werben. Mitunter bieten diese Berater ihre Leistungen in Form von Schulungen und Seminaren an, die interessierten Arbeitgebern grundlegendes Know-how im Bereich Union Busting und Betriebsratsbashing vermitteln.

In einigen unserer Fälle kamen derartige Anwälte als juristische Berater zum Einsatz. Da wir keine Interviews mit Vertretern dieser Anwaltskanzleien führen konnten, basieren die hier vorgestellten Befunde vor allem auf den Einschätzungen der in den jeweiligen Konflikt involvierten Belegschaftsvertreter und Gewerkschafter. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich aus den Daten ziehen:

- Der Einsatz von Anwaltskanzleien markiert eine neue Stufe der Eskalation des Konfliktes. Die spezialisierten Anwälte kommen vor allem in Konflikten zum Einsatz, die festgefahren sind oder in denen die verantwortlichen Arbeitgebervertreter deutlich eine »strategische Verhinderung« von Betriebsräten und Tarifverträgen verfolgen.
- Spezialisierte Kanzleien liefern nicht nur einen Beistand vor Gericht; zentral ist vielmehr, dass sie strategische Arbeit leisten und die Arbeitgeber im Hinblick auf einzelne Taktiken beraten. Kommen derartige Anwälte zum Einsatz, so wird die Behinderung der Mitbestimmung strategisch geplant, in ihren Wirkungen kalkuliert und rational umgesetzt. Dazu zählt dann bspw. auch, dass Arbeitgeber sich in aussichtslose Verfahren stürzen, bei denen allen Beteiligten von Beginn an bewusst ist, dass die Klagen des Arbeitgebers (Kündigungen usw.) vor Gericht keinen Bestand haben. Sie werden aber dennoch erhoben, da die Kanzleien wissen, dass ein ausreichender Prozentsatz der so zu Unrecht Angeklagten dem (manchmal jahrelangen) Druck nicht standhält, einknickt und bspw. eine Abfindung annimmt. Mit diesem Einlenken ist das Ziel des Arbeitgebers erreicht.
- Die genannten Kanzleien und Anwälte bewegen sich z.T. in einer rechtlichen Grauzone, z.T. verstoßen sie offen gegen geltendes Recht und raten ihren Mandanten zum Gesetzesbruch oder zu eindeutig sittenwidrigen Praktiken. Hier sind Fälle bezeichnet, in denen Anschuldigungen gegen betriebliche Interessenvertretungen konstruiert und gefälscht werden, in denen Protagonisten individuell schikaniert und unter Druck gesetzt werden.

Eine im Vergleich dazu eher schwache Form der Unterstützung durch Externe ist der bereits erwähnte Fall *Medienagentur*, wo man einen Rechtswissenschaftler einkaufte, um mithilfe der Autorität des Beraters zu beweisen, dass der ersehnte Betriebsrat eigentlich nicht ins Unternehmen passt. In einigen unserer Fälle wurden Detekteien beauftragt, um Betriebsräte bzw. Beschäftigte, die der Arbeitgeber ins Visier genommen hatte, zu beobachten und Indizien oder Beweise zu sammeln, um Kündigungsgründe zu fingieren.

5.5 Kontexte von Behinderungsstrategien

Charakteristische Motivlagen von Arbeitgebern, Beschäftigte an der Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte zu hindern, wurden in diesem Kapitel bereits betrachtet. Eine weitere Frage richtet sich indes auf die typischen *Kontexte* oder Rahmenbedingungen, in denen Behinderungspraktiken auftreten. Diese Perspektive ist im Feld der Arbeitsbeziehungsforschung recht verbreitet, wo bspw. untersucht wurde, welche Faktoren die Wahrscheinlichkeit für das Vorhandensein eines Betriebsrats erhöhen oder verringern.[8] Im Zentrum standen dabei betriebliche Strukturmerkmale (z.B. Beschäftigtenzahl, Branche), betriebskulturelle Aspekte (z.B. Führungsstil, Betriebsklima) oder Merkmale der Belegschaft (wie Altersstruktur und Qualifikation der Beschäftigten). Unsere Frage nach den Kontexten von Behinderungsstrategien kann daher an einer Reihe von Vorarbeiten ansetzen, die frühere Forschungen liefern. Die Befunde kreisen um typische Faktoren, die sich eher analytisch trennen lassen, weil sie in der betrieblichen Praxis stark verwoben sind: Sie beziehen sich auf die Kultur der Arbeitsbeziehungen in Betrieben, auf individuelle Orientierungen von Eigentümern oder Managern sowie auf die Orientierungen und Haltungen der Belegschaft.

Welche Besonderheiten kennzeichnen nun aber die betrieblichen Kontexte, in denen der Arbeitgeber mitbestimmungsfeindliche Praktiken zum

8 | Hier sind insbesondere Studien zu nennen, die auf Basis quantitativer Verfahren die Einflüsse bestimmter Merkmale von Betrieben, Branchen und Belegschaften untersucht haben (Ellguth 2006; Hauser-Ditz et al. 2006; Hauser-Ditz et al. 2008).

Einsatz brachte? In manchen Fällen liegt eine Ursache von Arbeitgeberpraktiken der Behinderung der Mitbestimmung in den »Strukturen« des Unternehmens, womit Traditionen und kulturelle Besonderheiten gemeint sind, die – als soziale Institutionen im Betrieb – eine »Anti-Mitbestimmungshaltung« beinhalten können. In manchen Fällen unseres Samples gibt es keine klar benennbaren *Auslöser* – entweder findet sich kein Ereignis, dem man die Initialzündung zuschreiben könnte, oder aber das Ereignis liegt zu weit zurück, als dass es von den befragten Akteuren noch ausreichend verlässlich erinnert werden könnte. In diesen Betrieben ist Betriebsratslosigkeit ein kulturelles Muster (eine Struktur im Sinne von Giddens, die das Nichtvorhandensein als Erwartungs- und Deutungsregel kodifiziert). In der Praxis schlägt sich dies darin nieder, dass eine signifikante Gruppe von Akteuren die Wahrnehmung teilt, dass eine betriebsrätliche Interessenvertretung (wahlweise: Gewerkschaft und Tarifvertrag) zu wenig Sinn mache, um sich dafür einzusetzen.

Die Haltung, z. T. auch die Persönlichkeit der handelnden Akteure aufseiten des Managements spielt hierbei in der Regel eine ebenso zentrale Rolle (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Trinczek 2004; Artus 2008; Hertwig 2013). In einigen unserer Fallbetriebe waren Arbeitgeber als erklärte Mitbestimmungsgegner bekannt. In anderen eilte dem gesamten Konzern der Ruf des »Gewerkschaftshassers« voraus. Diese Zuschreibungen speisen sich in der Regel aus vergangenen Erfahrungen, die die Haltungen der Akteure spiegeln und sich im Zeitverlauf in betrieblichen Kulturmustern verfestigen.

Hinsichtlich der Branchen zeigen unsere Befunde deutlich, dass sich die Beeinträchtigung von Mitbestimmungsrechten bei Weitem nicht nur auf »prekäre Bereiche« der Privatwirtschaft bezieht. Gravierende Auseinandersetzungen gab es vor allem auch in Betrieben, die zu den vermeintlich gut regulierten Sektoren der Metall- und Elektroindustrie zählen und in denen Vollzeitbeschäftigung männlicher Fachkräfte dominierte. Diese vermeintlich »erste Welt der Arbeitsbeziehungen« (Schroeder 2014), in denen Tarifverträge und Betriebsräte Selbstverständlichkeit sind, ist vor Angriffen gegen die ehedem etablierten Institutionen nicht gefeit.

Ein interessanter Befund verweist darauf, dass die Haltung der Akteure keine fixe Größe ist; sie unterliegt im Zeitverlauf einem Wandel. In einigen der hier betrachteten Fälle heißt dies: Im Verlauf des Konfliktes haben die Akteure eine Haltung oder Orientierung entwickelt, die in dieser Form zu Beginn des Konfliktes nicht bestanden hat. Die Situation ist

festgefahren, die Fronten haben sich verhärtet, und man ist nicht mehr bereit, dem Betriebsrat auch nur kleinste Zugeständnisse zu machen (s. den Fall *Präziso*). Die negative Haltung einiger Managementvertreter hat sich im Verlauf des Konfliktes weiter verschärft. Diese Erkenntnis verweist aber auch auf die Herausforderungen, überhaupt noch zu einer Lösung zu gelangen: Denn in dieser Situation sind die Akteure nicht mehr in der Lage, den Konflikt allein aufzubrechen und zu entschärfen. Die Lösung liegt oft darin, dass einer der Konfliktpartner die Kampfarena verlässt – aus Sicht des Managements sollen dies in der Regel die ungeliebten Personen aus dem Betriebsrat sein. Die Chancen auf Besserung liegen, unseren Fallstudien zufolge, jedoch auch darin, dass das Management das Feld räumt und Platz macht für Nachfolger, die bislang nicht am Konflikt beteiligt waren und somit einen unvoreingenommenen Blick auf den Konflikt mitbringen. Die Fälle weisen darauf hin, dass dann auch eine »Normalisierung« der Beziehungen möglich ist. Im Fall *Hauser* kann das neue Management dem schwelenden Konflikt wenig abgewinnen. Seine Interessen liegen nicht darin, sich in einem Kleinkrieg mit Betriebsräten aufzureiben.

Auch im Fall *Medical*, bei dem die gewerkschaftlich aktiven Betriebsräte über Monate hinweg immer wieder Anfeindungen ausgesetzt waren, sich aber letztlich nicht einschüchtern ließen, führte ein Personalwechsel in der Geschäftsleitung zur Beilegung des eskalierten Konflikts. Die betroffenen Betriebsräte berichten von einer neuen Akzeptanz durch die neue Geschäftsleitung und einer »Kommunikation auf Augenhöhe«, die den Austauschbeziehungen einen gänzlich neuen Charakter verliehen haben.

Konflikte sind z. T. an Personen gebunden; ein Wechsel der Akteure kann eine Wende im Konflikt einleiten, weil z. T. persönliche Aspekte die Beziehung belasten, die mit dem Konfliktthema an sich z. T. nichts zu tun haben. Im Fall *Thermo* wurde der damalige Werkleiter nach vielen Jahren, in denen Konflikte oft auf verbaler persönlicher Ebene mit dem Betriebsratsvorsitzenden ausgetragen wurden, durch einen Werkleiter ersetzt, der mehr im Sinne der gelebten Mitbestimmungskultur des Konzerns handelt. Auch der Austausch des Werkleiters bei *Walzer* entspannte die stark eskalierte Lage, wenngleich die Gewerkschaft nach wie vor nicht als Verhandlungspartner akzeptiert wird.

In diesem Zusammenhang spielen auch solche betriebskulturellen Aspekte eine Rolle, die die Traditionen und Institutionen der *Muttergesellschaft* (im Ausland) widerspiegeln. In einigen unserer Fallbetriebe, die Standorte

eines ausländischen Unternehmens sind *(Howo, Vehika, Flitter, Rampa)*, lassen sich Praktiken der Behinderung der Mitbestimmung auch auf Unterschiede in den nationalen Institutionensystemen zurückführen. In der Tat ist das Management einer ausländischen Muttergesellschaft oft überrascht, wenn es sich mit den rechtlichen Bestimmungen des deutschen Erwerbssystems konfrontiert sieht, das den Beschäftigten Rechte einräumt, die in anderen Industrienationen in dieser Weise nicht existieren. Die Reaktion ist oftmals eine spontane Abwehr, Ignoranz oder der Versuch, die Gremien zu unterlaufen oder aber für die eigenen Zwecke zu vereinnahmen und damit entsprechend der eigenen Institutionen »umzuinterpretieren«.

Aus unserem Sample ist der Fall *Vehika* zu nennen. Die Praktiken der Beschäftigtenseite werden hier als Verstoß gegen die im (Mutter-!)Unternehmen geltenden Regeln der Zusammenarbeit interpretiert. Der springende Punkt ist, dass es sich dabei um Dinge handelt, die in anderen Unternehmen »Normalität« sind und mitunter kein Aufsehen erregt hätten. Konflikte zwischen den *Expatriates*, den vom Mutterunternehmen entsandten Führungskräften und den im deutschen System der Arbeitsbeziehungen sozialisierten Beschäftigten und Interessenvertretern sind damit vorprogrammiert. Im Falle *Vehika* geht der Betriebsrat an die Öffentlichkeit, womit für das Management offenbar eine rote Linie überschritten war.

In der Forschung zu internationalen Arbeitsbeziehungen sind derartige Übertragungseffekte seit Langem bekannt, bei denen der Stammsitz eines Konzerns die ausländischen Tochtergesellschaften mehr oder weniger rigide steuert und kontrolliert (vgl. Hirsch-Kreinsen 2010). Eine Anpassung an die *Country of origin* geschieht dabei nicht nur bei Fragen der Produktion, sondern gerade auch im Bereich der Personalwirtschaft. Konflikte, die durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Erwerbssysteme entstehen, finden sich in zahlreichen großen Konzernen und vor allem da, wo der Stammsitz des Unternehmens vom deutschen Modell stark divergierende Normen und Praktiken der Arbeitsbeziehungen beinhaltet, wie dies bspw. bei asiatischen oder nordamerikanischen Konzernen der Fall ist (vgl. Hauser-Ditz et al. 2010).

6 Praktiken der Beschäftigtenseite

Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt auf den Praktiken der Beschäftigten, die im Kampf um Mitbestimmung zum Einsatz kommen. Im folgenden Kapitel werden diesbezüglich die zentralen Ergebnisse des Projektes vorgestellt, wobei hier nicht mehr der Einzelfall im Zentrum der Analyse steht, sondern die jeweilige Strategie der Beschäftigtenseite, deren einzelne Komponenten analytisch voneinander getrennt untersucht wurden. Bei der Auswertung der Fallstudien konnten schlussendlich sechs Dimensionen bzw. Kategorien herausgearbeitet werden, die beim Kampf um Mitbestimmung auf Arbeitnehmerseite eine zentrale Rolle spielen. Dazu zählen:

- der *Rückhalt der Belegschaft* als zentrales Element, ohne den das Erreichen der kollektiven Interessen im Kampf um Mitbestimmung nur schwer realisierbar ist;
- *zentrale Akteure im Betrieb*, die als Vertreter der kollektiven Interessen besonders gestärkt und geschützt werden müssen;
- die *Gewerkschaft als Ressource und Akteur*, durch die als Organisation auf überbetrieblicher Ebene kollektive Interessen vertreten werden;
- der Einsatz von *juristischen Maßnahmen* als wirkungsvolle Antwort auf rechtliche Schritte und das Nicht-Einhalten der Mitbestimmungsrechte seitens des Arbeitgebers;
- das Einholen von *externer Unterstützung* in Form von Netzwerken, Beratern oder Solidaritätskomitees, die auf den Beistand in besonders konfliktreichen Auseinandersetzungen spezialisiert sind;
- der Einbezug von *Öffentlichkeitsarbeit*, die oftmals in Reaktion auf mitbestimmungsfeindliche Aktionen seitens des Arbeitgebers als Druckmittel zum Einsatz kommt.

Im Folgenden wird auf alle sechs Faktoren genauer eingegangen und dargestellt, unter welchen Bedingungen diese beim Agieren gegen Arbeitgeber Wirkung zeigen und inwiefern sie in das strategische Vorgehen der Arbeitnehmer eingeplant wurden. Auf diese Weise sollen fundierte, verallgemeinerbare Einschätzungen über die Funktionsweise, die Wirkungen sowie die Chancen und Risiken der Anwendung einzelner Maßnahmen getroffen werden.

6.1 Rückhalt der Belegschaft

Mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen werden häufig von diffamierender Agitation begleitet, die einzelne interessenpolitisch aktive Personen oder auch ganze Betriebsratsgremien in der Belegschaft in Verruf bringen sollen. Geschäftsleitungen versuchen so, ihr Vorgehen zu begründen und Unterstützung dafür in der Belegschaft zu generieren. Damit kommt es zu einem Kampf um die strategische Ressource der Unterstützung der Belegschaft, auf die beide Seiten angewiesen sind. Die Reaktionen der Belegschaft lassen schließlich erkennen, wie erfolgreich die Maßnahmen des Managements waren, die von ihrer Intention auf die Schwächung betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zielen. Unsere Empirie dokumentiert eine Bandbreite möglicher Belegschaftsreaktionen, die von nachhaltiger Einschüchterung und Entsolidarisierung bis zu aktiver Anteilnahme und Solidarisierung mit den betroffenen Personen oder Institutionen reicht. Im Kontext mitbestimmungsfeindlicher Maßnahmen wird die Haltung der Belegschaft häufig zum entscheidenden Faktor, um wirksame Gegenmaßnahmen entwickeln zu können.

Mit der hier gewählten Begrifflichkeit *Rückhalt in der Belegschaft* ist die Beschaffenheit der Repräsentationsbeziehungen (vgl. Kapitel 2.2.2) zwischen Belegschaft und Interessenvertretung angesprochen. Wichtige quantitative Indikatoren für die Bestimmung des Rückhalts einer Interessenvertretung können etwa die Wahlbeteiligung und Wahlergebnisse bei der Betriebsratswahl oder der gewerkschaftliche Organisationsgrad sein. Während der Betriebsrat formal nur alle vier Jahre auf die aktive Zustimmung der Belegschaft in Form einer Stimmabgabe zur Betriebsratswahl angewiesen ist, ist die gewerkschaftliche Organisationsmacht (vgl. Schmalz/Dörre 2014), insbesondere in Arbeitskampfsituationen, auf die aktive Unterstützung durch

ihre Mitglieder angewiesen. So sagt der reine Organisationsgrad noch nichts über die reale Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaft aus, die sich insbesondere bei der Beteiligung der Mitglieder an Streikmaßnahmen zeigt. Ist die Gewerkschaft – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage, ihre Mitglieder zu Arbeitsniederlegungen zu mobilisieren, kann sie ihre organisatorischen Machtressourcen nicht zur vollen Entfaltung bringen.

Auch wenn Betriebsratsgremien als Repräsentationsorgane für vier Jahre gewählt sind und formal zwischenzeitlich nicht auf die aktive Unterstützung der Belegschaft angewiesen sind, speisen sich Legitimität und Vertretungswirksamkeit eines Betriebsrats auch aus wahrnehmbaren Stimmungslagen innerhalb der Belegschaft, die unter anderem bei Betriebsversammlungen, Belegschaftsbefragungen etc. zum Ausdruck gebracht werden. Wenn sich etwa relevante Teile der Belegschaft gegen die Forderungen eines Betriebsrates stellen, verschlechtert sich dessen Verhandlungsposition im Austausch mit der Geschäftsleitung. Auf der anderen Seite wird ein Betriebsrat durch Sympathiebekundungen aus der Belegschaft gestärkt, die sich etwa im Beifall auf Betriebsversammlungen oder symbolischen Aktionen wie dem Tragen von Buttons und T-Shirts darstellen kann. Nicht zuletzt wird der Rückhalt, über den eine Interessenvertretung in der Belegschaft verfügt, darüber dokumentiert, dass die Beschäftigten das Gespräch mit Betriebsratsmitgliedern suchen und darüber Anerkennung und Vertrauen gegenüber der Interessenvertretung zum Ausdruck bringen.

6.1.1 Befunde aus den Fallstudien

Bei der vergleichenden Auswertung der Fallbetriebe zeigt sich in Bezug auf die Entwicklung des Rückhalts in der Belegschaft, dass insbesondere *zwei Muster* mit gegensätzlicher Entwicklungsrichtung bestimmt werden können, die im Folgenden näher vorgestellt werden. Während bei den Fallbetrieben, die dem ersten Muster zugerechnet werden können, eine deutliche *Schwächung des Rückhalts* für Interessenvertretung und/oder Gewerkschaft zu beobachten war, dokumentiert das zweite Muster Fallkonstellationen, für die eine *Aufrechterhaltung bzw. Stärkung des Rückhalts* im Konfliktverlauf charakteristisch war. Für einige wenige Fälle (u. a. *Präziso, Flexi, Naro*) war die Entwicklungsrichtung nicht eindeutig zu bestimmen. Im Folgenden werden die beiden Muster entlang exemplarischer Fallbezüge rekonstruiert und auf ihre Konstitutionsbedingungen hin vergleichend untersucht.

Schwächung des Rückhalts im Abwehrkampf

Bei den Fallbetrieben des Samples, die eine deutliche Schwächung des Rückhalts in der Belegschaft aufwiesen, bildeten in einigen Fällen gewerkschaftliche Organisierungsversuche, die auf den Abschluss von Tarifverträgen zielten, den Ausgangspunkt für die Angriffe der Arbeitgeberseite *(Medical, Walzer, Bisch, Möbler)*. Für diese Fälle ist charakteristisch, dass nicht (nur) Köpfe der Interessenvertretung angegriffen wurden, sondern die gesamte Belegschaft in Form einer »Zuckerbrot-und-Peitsche-Strategie« von den Maßnahmen der Geschäftsleitung erfasst wurde. Bei *Medical, Bisch* und *Walzer* wurden die Streikenden durch verbale Drohungen und Abfotografieren eingeschüchtert. Beschäftigte, die sich nicht an den Streiks beteiligten, wurden dagegen mit Prämien belohnt und Lohnerhöhungen in Aussicht gestellt. Im Fallbetrieb *Medical* kam es darüber hinaus zu fristlosen Kündigungen von Streikenden, zahlreichen Abmahnungen und Aussperrungen.

Charakteristisch für diese Fälle ist, dass die Einschüchterungsversuche des Managements erfolgreich waren und die gewerkschaftliche Tarifbewegung erheblich schwächen konnten. Die auf Grundlage stabiler Organisationsgrade von mindestens 50 Prozent anberaumten Streikaktionen waren in diesen Fallbetrieben zunächst mit guter Beteiligung angelaufen, brachen dann aber nach den Angriffen der Geschäftsleitung ein. Während die abnehmende Streikbeteiligung in den Fallbetrieben *Bisch* und *Walzer* dazu führte, dass die Gewerkschaft demobilisierte und sich vorerst geschlagen gab, zeichnet die Fälle *Möbler* und *Medical* aus, dass hier jeweils sich über viele Monate hinziehende Arbeitskämpfe eingegangen wurden, worüber schließlich Tarifverträge erkämpft werden konnten. Die langen Arbeitskämpfe hatten allerdings einen hohen Preis, weil die Streiks nur noch von einer Minderheit der Belegschaften getragen wurden und damit eine tiefe Spaltung der Belegschaften und Betriebsratsgremien einherging. Bei *Medical* zog sich der Tarifkonflikt in die Länge und endete erst nach langmonatigem Arbeitskampf mit einer Tarifeinigung, die von den gewerkschaftlichen Akteuren als Teilerfolg gewertet wurde, weil nur geringe Verbesserungen durchgesetzt werden konnten. Die Geschäftsleitung zeigte sich trotz Dauerstreik und der breiten öffentlichen Solidarisierung mit den Beschäftigten durch Zivilgesellschaft und Politik weitgehend unbeeindruckt und ließ sich lange Zeit auf keinerlei Konzessionen ein. Dass der Streik nicht die erhoffte Wirkung zeigte, hatte seine zentrale Ursache in der bröckelnden Streikbeteiligung. Neben der Abmahnungs- und Kündigungswelle gegen die

Streikenden agitierten geschäftsleitungsnahe Beschäftigtengruppen massiv gegen die gewerkschaftlich orientierte Betriebsratsmehrheit und sprachen Drohungen gegen Streikende aus. Trotz der massiven Angriffe gegen die Kerngruppe der gewerkschaftlich aktiven Beschäftigten gelang es, diese Aktivengruppe weitgehend aufrechtzuhalten. Die Streikbeteiligung hatte sich nach den Angriffen der Geschäftsleitung allerdings auf einem konstant niedrigen Niveau eingependelt und umfasste nur rund 20 Prozent der Beschäftigten. Selbst unter den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb beteiligte sich nur noch eine Minderheit an den Streikaktionen. Mit der langen Dauer vertieften sich zudem die Spaltungslinien innerhalb der Belegschaft, sodass es den Streikenden nicht gelang, weitere Beschäftigte für die Streikbewegung zu gewinnen. Stattdessen bildeten sich innerhalb der Belegschaft zwei Lager, die sich zunehmend unversöhnlich gegenüberstanden. Der Fall zeigt, wie anfällig selbst gut aufgestellte gewerkschaftliche Kerngruppen einer betrieblichen Bewegung sind, wenn die Geschäftsleitung zentrale Köpfe dieser Bewegung angreift. Mit Kündigungen und Aussperrungen sind wichtige Protagonisten aus dem betrieblichen Alltag herausgelöst und können nicht mehr im Betrieb agieren. Diese Schlüsselpersonen fehlen damit bei der Organisierung und Verbreitung von Streiks und anderen betrieblichen Aktivitäten. Zudem wirken die Maßnahmen des Unternehmens erfolgreich als Einschüchterung, die weitere Beschäftigte von der gewerkschaftlichen Organisierung abzuhalten vermag. Die sich über Monate hinziehenden juristischen Auseinandersetzungen erzeugen auch bei den Aktiven eine Verunsicherung und Verbitterung, die sich sowohl gegen das Unternehmen als auch gegen ihre Kollegen richtet, die sich nicht solidarisieren, sondern weiterarbeiten. Der Konflikt erhält insbesondere über die Kündigung von Aktiven eine besondere Aufladung, die das betriebliche Klima nachhaltig vergiftet und darüber maßgeblich dazu beiträgt, dass eine Ausweitung der gewerkschaftlichen Organisierung und Unterstützung des Kampfes ausbleibt.

Während die gewerkschaftliche Organisierung und Tarifbewegungen den Ausgangspunkt für die Angriffe von Geschäftsleitungen in den oben dargestellten Fällen bildeten, weisen die weiteren Fälle, bei denen eine Schwächung des Rückhalts aus der Belegschaft festgestellt werden kann, andere Ausgangspunkte für die Angriffe des Managements auf. Bei *Vehika* zog die Gründung eines Betriebsrats Sanktionen und langjährige Auseinandersetzungen nach sich. In zwei anderen Fällen waren die personelle

Neuaufstellung der Geschäftsleitung *(Brama)* bzw. ein Strategiewechsel der Unternehmensleitung in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat *(Bodebe)* Ausgangspunkte für die Unternehmensmaßnahmen. Was diese fünf Fälle *(Brama, Bodebe, Lopag, Möbler, Vehika)* allerdings eint, ist die Tatsache, dass aktive einzelne Betriebsräte durch Maßnahmen des Managements unter Druck gerieten. In diesen Fällen war es den Geschäftsleitungen gelungen, die Betroffenen – die in mehreren Fällen über viele Jahre die betriebliche Interessenvertretung geprägt hatten – zunehmend von Betriebsratsgremien und Belegschaften zu isolieren.

Neben den gezielten Angriffen auf einzelne Betriebsräte, die insbesondere über Kündigungen in eine juristische Abwehrkampfspirale gezwungen wurden, war der Aufbau von arbeitgebernahen Betriebsratslisten das zentrale Instrument, um die angegriffenen Betriebsräte innerhalb ihrer Gremien zu marginalisieren. Hierzu wählte die Geschäftsleitung einzelne Beschäftigte aus, um diese zu Betriebsräten aufzubauen. Beim Fallbetrieb *Vehika* war es der Geschäftsleitung auf diesem Wege gelungen, die Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat nach und nach umzukehren, sodass die gewerkschaftlich orientierten Betriebsräte schließlich zu einer Minderheit im Betriebsrat wurden. Zunächst hatte die Geschäftsleitung darauf gesetzt, den neu gegründeten Betriebsrat – der mehrheitlich von gewerkschaftlich orientierten Mitgliedern getragen wurde – zu ignorieren: Indem Informationen vorenthalten und Gespräche verweigert wurden, sollte die Arbeit der Interessenvertretung ausgebremst werden. Nachdem der Betriebsrat dagegen erfolgreich juristisch vorgegangen war, orientierte die Geschäftsleitung auf den personellen Austausch des Gremiums und forcierte den Aufbau einer arbeitgebernahen Betriebsratsliste. Zugleich setzte sie zentrale Köpfe des Betriebsrates mit Gehaltskürzungen, Abmahnungswellen und Kündigungsversuchen unter Druck. Auch wurde vonseiten der Abteilungsleitungen massiv Stimmung gegen den amtierenden Betriebsrat gemacht. Die angegriffenen Betriebsräte verlegten sich zunehmend auf juristische Abwehrarbeit. Auf der betrieblichen Ebene war die Interessenvertretung allerdings zu keinen weitergehenden Initiativen mehr in der Lage und verlor immer weiter an Unterstützung durch die Belegschaft, was sich schließlich in zunehmenden Wahlerfolgen arbeitgebernaher Betriebsratslisten niederschlagen sollte.

Während der Aufbau arbeitgebernaher Kandidierender in vielen Fällen ein zentraler Faktor war, um die zunehmende Isolierung von Betriebsräten

zu erklären, konnten über die Fallstudien verstärkende Kontextfaktoren ausgemacht werden, die diese Isolierungsprozesse beförderten. So verfügte der neu gegründete Betriebsrat des Forschungs- und Entwicklungsstandorts bei *Vehika* nur über schwachen Rückhalt innerhalb der überwiegend hoch qualifiziert und individualisiert arbeitenden Belegschaft.

Beim Fallbetrieb *Brama* zeigt sich, wie der über viele Jahre amtierende Betriebsratsvorsitzende mit einer grundlegend veränderten Belegschaftsstruktur konfrontiert war: Über die Jahre waren die Angestellten zur dominierenden Beschäftigtengruppe geworden und hatten die Gruppe der unmittelbar in der Produktion Beschäftigten, der auch der Betriebsratsvorsitzende angehörte, zunehmend aus dem Betriebsrat gedrängt. Beim Fallbetrieb *Bodebe* wurde ebenfalls ein langjährig amtierender Vorsitzender zunehmend isoliert und von arbeitgebernahen Betriebsräten auf eine randständige Position im Betriebsrat verwiesen, nachdem die Geschäftsleitung nach jahrelanger Konfrontationshaltung gegenüber dem Betriebsrat auf eine Einbindungsstrategie gesetzt hatte. Darüber gelang es der Geschäftsleitung offensichtlich, viele Betriebsräte für sich einzunehmen, worüber der weiterhin kämpferisch auftretende ehemalige Betriebsratsvorsitzende zunehmend isoliert wurde. Für den Fallbetrieb *Möbler* lassen sich neben dem sich lange hinziehenden und intensiv geführten Tarifkonflikt die Auseinandersetzungen innerhalb der ver.di-Aktivenstruktur über die richtige Streikstrategie als wichtiger intervenierender Faktor identifizieren. Hier herrschte auch zwischen den gewerkschaftlich orientierten Betriebsräten Uneinigkeit, wodurch der Aufbau arbeitgebernaher Betriebsräte befördert worden sein dürfte.

Für die skizzierten Fälle gilt, dass die Geschäftsleitungen die abnehmende Unterstützung (einzelner) vertretungswirksamer Betriebsräte durch die Belegschaft oder auch Streitigkeiten innerhalb der Gremien wahrnahmen und darin eine Chance erkannten, die unliebsamen Betriebsräte aus dem Betriebsrat zu drängen, indem diese nach und nach durch arbeitgebernahe Betriebsräte ersetzt wurden. Die derart isolierten Betriebsräte haben im Konfliktverlauf ihre einst aktiven Repräsentationsbeziehungen eingebüßt, durch die sie über viele Jahre von ihren Belegschaften getragen worden waren und die sie – so kann vermutet werden – auch vor Angriffen des Unternehmens schützten. Einige der hier angesprochenen Fälle enden nach langjährigen (juristischen) Auseinandersetzungen mit zerrütteten betrieblichen Verhältnissen und massiven persönlichen Überlastungssituatio-

nen der betroffenen Betriebsräte, die mit schwerwiegenden psychischen Krankheitsbildern einhergehen und zu zeitweiser Arbeitsunfähigkeit oder dem kompletten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben führen. Zurück bleiben Betriebsratsgremien, die kaum eigenständige interessenpolitische Aktivität entwickeln und daher nicht als authentische Vertretungsorgane der Belegschaftsinteressen verstanden werden können. Wie nachhaltig derartige arbeitgeberseitig aufgebaute Betriebsräte Bestand haben, lässt sich auf Grundlage unserer Fallstudien allerdings kaum klären. In einigen Fällen gibt es Hinweise darauf, dass sich einst durch die Geschäftsleitung protegierte Betriebsratskandidierende im Amt emanzipieren und Ansätze für eine unabhängige Interessenvertretungsarbeit entwickeln.

Stärkung des Rückhalts im Abwehrkampf

Die Fallbetriebe, bei denen im Konfliktverlauf eine Stärkung des Rückhalts der Belegschaft beobachtet werden konnte, zeigen, dass auch im Kontext massiver Behinderungen der Interessenvertretung effektive Gegenmaßnahmen ergriffen werden können, die nicht nur zur Abwehr von Angriffen genutzt, sondern auch Ausgangspunkt für eine nachhaltige Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung sein können. So konnte etwa der vertretungsstarke Betriebsrat bei *Wehaga* seine Stellung im Konfliktverlauf nachhaltig festigen, nachdem er die Angriffe der Geschäftsleitung auf das Gremium betriebsöffentlich thematisiert und darüber eine breite Solidarisierung innerhalb der Belegschaft hergestellt hatte. In einer T-Shirt-Aktion solidarisierten sich große Teile der Belegschaft mit einem gekündigten Betriebsratsmitglied und stärkten damit dem gesamten Gremium den Rücken. Bei *Hauser* wurde ein engagierter Betriebsrat gekündigt, klagte aber erfolgreich gegen diese Maßnahme und musste wieder eingestellt werden. Seine beharrliche Haltung und das engagierte Eintreten für die Belange von Beschäftigten hatten ihm offensichtlich derartig Rückhalt in der Belegschaft verschafft, dass er nach seiner Rückkehr in den Betrieb sogar zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt wurde. Vergleichbare Entwicklungen, die auch bei den Fallbetrieben *Hubel* und *Howo* zu beobachten waren, bezeichnen wir als *Bumerang-Effekt*: Für diese Fälle ist charakteristisch, dass die Maßnahmen von Arbeitgeberseite, die intentional auf die Schwächung der Interessenvertretung zielen, in der Folge das Gegenteil der erhofften Wirkung erzeugten, weil es zur Solidarisierung der Belegschaft mit den betroffenen Interessenvertretungen kam.

Wie aber ist zu erklären, dass es in den genannten Fällen zu einer nachhaltigen Stärkung des Rückhalts für die Interessenvertretung kommen konnte, die bei ähnlich gelagerten Angriffen, wie bei den im Abschnitt *»Schwächung des Rückhalts im Abwehrkampf«* geschilderten Fällen, zu einer Isolierung von Interessenvertretungen führten? Für die hier aufgeführten Fälle ist zunächst kennzeichnend, dass die angegriffenen Interessenvertretungen aus einer Position *aktiver Repräsentationsbeziehungen* agierten, d. h., dass Betriebsrat und/oder Gewerkschaft und die Belegschaft eine verbindende interessenpolitische Identität entwickelt hatten, die dazu führte, dass die Belegschaft die Interessenvertretung als wirksamen Faktor im Betrieb wahrnahm und dieser Wertschätzung entgegenbrachte. Unter diesen Bedingungen wurden die Maßnahmen des Managements, die sich gegen die Interessenvertretung richteten, als ungerechtfertigte Angriffe auf die Belegschaftsinteressen interpretiert. In der Folge kam es in diesen Fällen zur betriebsöffentlichen Solidarisierung der Belegschaften mit den einzelnen betroffenen Betriebsräten bzw. Gremien, die sich in Unterstützungsgesten bei Betriebsversammlungen, Kundgebungen, T-Shirt-Aktionen etc. ausdrückten.

Am Fallbetrieb *Howo* lässt sich illustrieren, wie aktive Repräsentationsbeziehungen auch im Rahmen laufender Konflikte aufgebaut werden und darüber die Position einer Interessenvertretung nachhaltig stärken können. Hier hatte sich ein Betriebsratsgremium unter schweren Angriffen der Geschäftsleitung gegründet und musste sich zunächst in der Belegschaft beweisen. Unter dem Eindruck der massiven Einschüchterungen vonseiten der Geschäftsleitung wahrte ein großer Teil der Belegschaft Distanz zum Betriebsrat, sodass dieser an der Etablierung aktiver Repräsentationsbeziehungen arbeiten musste. Dies gestaltete sich unter Bedingungen fortlaufender Angriffe auf das Gremium (u. a. durch ein Absetzungsverfahren) als Herausforderung, weil Abwehrmaßnahmen entsprechende Ressourcen banden. Gleichwohl gelang es dem Betriebsrat, parallel erste interessenpolitische Initiativen (Pausenregelung, Gesundheitsschutz) zu forcieren, die dazu führten, dass das Gremium zunehmend Anerkennung in der Belegschaft fand. Breite interessenpolitische Unterstützung konnten die Betriebsräte und die zwischenzeitlich gebildete gewerkschaftliche Aktivengruppe schließlich mit der Forderung nach einem Tarifvertrag generieren. Die Aussicht auf einen Tarifvertrag fungierte im Betrieb als zentraler Treiber einer interessenpolitischen Identität, die Betriebsrat, gewerkschaftliche Aktivengruppe und große Teile der Belegschaft miteinander verband.

Auch der Fallbetrieb *Kost* dokumentiert, welche entscheidende Rolle die klare interessenpolitische Positionierung eines Betriebsratsgremiums spielt. Beim Automobilzulieferer hatte das Unternehmen erfolgreich die Spaltung der Belegschaft betrieben und arbeitgebernahe Betriebsratskandidierende aufgebaut, von denen vier in das 9er-Gremium gewählt wurden. Um die Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat zu drehen, wurde unmittelbar nach der Wahl der amtierende gewerkschaftsnahe Betriebsratsvorsitzende mit einem Hausverbot belegt und Druck auf weitere Betriebsräte ausgeübt, indem deren Gehälter gekürzt wurden. Kurze Zeit darauf kam es mit der Insolvenz des Unternehmens zu einer existenziellen Bedrohung, die dazu führte, dass die arbeitgebernahen Betriebsräte ihre Positionierung überdachten und sich der interessenpolitischen Orientierung der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte anschlossen. Die existenzielle Bedrohung des Unternehmens hatte offensichtlich auch den arbeitgebernahen Betriebsräten die Notwendigkeit vor Augen geführt, eine klare interessenpolitische Positionierung aufseiten der Beschäftigten einzunehmen. Auch wenn es sich bei der Insolvenzbedrohung um eine betriebliche Ausnahmesituation handelt, illustriert der Fall, dass deutliche Interessenpolarisierungen eine Kooptierung von Betriebsräten erschweren. Gleichwohl bedarf es auch in einer derart zugespitzten Konstellation des offen zutage tretenden Interessenkonfliktes der Akteure, die in der Lage sind, eine entsprechende Situationsdeutung zu formulieren und in interessenpolitisches Handeln zu übersetzen.

6.1.2 Zusammenfassung und Einordnung

Die Analyse der Fallbetriebe zeigt, dass der Rückhalt in der Belegschaft einen zentralen Bestandteil für die nachhaltige Abwehr von mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen darstellt. Steht die Belegschaft einheitlich für eine interessenpolitische Forderung, den Betriebsrat oder einen Mandatsträger ein, ist es für den Arbeitgeber schwer, dagegen zu agitieren. Die Aufrechterhaltung bzw. der Aufbau von Rückhalt für die Interessenvertretung ist allerdings voraussetzungsvoll und stellt unter Bedingungen mitbestimmungsfeindlicher Maßnahmen durch die Unternehmensseite eine besondere Herausforderung dar.

Die Auswertung unserer Fallstudien zeigt, dass der Aufbau von Unterstützung in der Belegschaft insbesondere in Fällen gelungen ist, bei denen

die mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen des Arbeitgebers zum betriebspolitischen Thema gemacht und zugleich eine proaktive interessenpolitische Agenda entwickelt werden konnten.

Demnach war zunächst zentral, dass die angefeindeten Betriebsratsgremien die Belegschaften über die Maßnahmen der Geschäftsleitung informierten und Möglichkeiten zur Solidarisierung eröffneten (T-Shirts der Gewerkschaft, Aktionen auf der Betriebsversammlung etc.). Neben diesem offensiven Umgang, der die Angriffe von Arbeitgeberseite betriebsöffentlich thematisierte, scheint darüber hinaus ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein, dass *proaktiv interessenpolitische Initiativen* ergriffen wurden, über die Verbesserungen für die Belegschaften durchgesetzt werden konnten und die der Interessenvertretung schließlich Rückhalt und Anerkennung innerhalb der Belegschaft verliehen. Neben den klassischen Regelungsgegenständen eines Betriebsrates (Pausenzeiten, Eingruppierungen, Gesundheitsschutz etc.) war in zwei Fällen *(Howo, Hubel)* auch das Engagement für einen Tarifvertrag von besonderer Bedeutung und begründete in diesen Fällen eine interessenpolitische Identität, die Belegschaft und Interessenvertretung einte. Allerdings brachte die Tarifbewegung Angriffe vonseiten der Unternehmen mit sich, die nicht nur den Betriebsrat, sondern die Streikenden selbst trafen und damit für Verunsicherung in der Belegschaft sorgten.

Während die Tarifbewegung bei *Hubel* und *Howo* trotz dieser Rückschläge eine nachhaltige Stärkung der interessenpolitisch aktiven Akteure mit sich brachte, kann mit Verweis auf die Fälle *Medical, Walzer* und *Bisch* konstatiert werden, dass die Tarifauseinandersetzung nur einen kurzen Organisierungs- und Mobilisierungsschub auslösen konnte. Dieser verlor unter dem Druck der Angriffe des Arbeitgebers auf Streikende schnell an Unterstützung aus der Belegschaft und führte schließlich zum Abbruch der Tarifbewegung *(Walzer, Bisch)* bzw. sorgte dafür, dass der Streik nur noch von einer Minderheit getragen wurde *(Medical)*. Bemerkenswert ist, dass für das Einbrechen der Streikbeteiligung nicht immer brachiale Maßnahmen, wie etwa die fristlose Kündigung von Streikenden bei *Medical*, ausschlaggebend waren. Bei *Walzer* und *Bisch* führten facettenreichere Maßnahmen einer »Zuckerbrot-und-Peitsche-Strategie« zum Einbruch der Beteiligung an den Warnstreiks. Es zeigt sich damit einerseits, dass die Tarifbewegungen im Kontext mitbestimmungsfeindlich agierender Arbeitgeber für ein besonderes Eskalationsniveau stehen, die auch zur Zersetzung

der betrieblichen Bewegung führen können. Andererseits stellt die Tarifbewegung ein herausragendes Instrument dar, das mobilisierende und die Belegschaft hinter einer gemeinsamen Forderung einende Kräfte entfalten kann. Vor dem Hintergrund dieser Gemengelage erscheint es von besonderer Bedeutung, dass im Vorfeld von Arbeitskampfmaßnahmen die Risiken für die Beschäftigten transparent gemacht und wirksame Absicherungsinstrumente bereitgestellt werden, womit Gemaßregelte ggf. unterstützt werden können.

Bei der Analyse der Fälle, in denen eine Schwächung des Rückhalts durch die Belegschaft zu beobachten war, zeigt sich, dass die Interessenvertretung (noch) kein ausreichendes *interessenpolitisches Profil* entwickelt bzw. dessen Aufrechterhaltung vernachlässigt hatte. Die Belegschaft konnte keine konkreten Initiativen mit dem Betriebsrat verbinden, die ihr den Wert der Interessenvertretung demonstrieren und darüber eine interessenpolitische Identität hätte begründen können. Es stellt sich die Frage, warum es diesen Interessenvertretungen nicht gelang, entsprechende Initiativen wie in anderen Betrieben zu entfalten. Einiges spricht nach der vergleichenden Auswertung der Fallstudien dafür, dass sich diese Interessenvertretungen im Abwehrkampf gegen die Angriffe der Unternehmensseite und in den daraus folgenden juristischen Auseinandersetzungen aufgerieben haben, sodass sie neben diesem Abwehrkampf kaum in der Lage waren, konkrete interessenpolitische Ziele zu verfolgen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die juristischen Abwehrmaßnahmen vor den Gerichten oft erfolgreich waren, insbesondere, wenn diese die Rücknahme von Kündigungen und Abmahnungen zum Gegenstand hatten. Die Durchsetzung dieser juristischen Erfolge band allerdings viele Ressourcen, die in der alltäglichen Interessenvertretungsarbeit im Betrieb fehlten. So lässt sich bei einer ganzen Reihe von Fallbetrieben eine Konstellation finden, in der Betriebsräte auf juristischer Ebene zwar Erfolge feiern konnten, in ihren Betrieben aber massiv an Unterstützung durch die Belegschaft einbüßen mussten. In diesen Fällen *(Brama, Bodebe, Lopag, Möbler, Vehika)* war es den Geschäftsleitungen gelungen, die Kräfte der Betriebsräte in einem Abwehrkampf zu binden und durch den Aufbau arbeitgebernaher Betriebsratslisten die Betroffenen zunehmend von Betriebsratsgremien und Belegschaften zu isolieren.

Was lässt sich aus den hier untersuchten Fällen lernen? Zunächst fällt auf, dass Erfolg und Misserfolg mitunter auf verschiedenen Ebenen an-

gesiedelt sind und daher entsprechende Differenzierungen vorzunehmen sind. So zeigt sich eindringlich, dass die Erfolge auf der juristischen Ebene nicht automatisch zur nachhaltigen Abwehr der Angriffe auf Betriebsräte führen. Auf der betrieblichen Ebene arbeiten Geschäftsleitungen häufig systematisch an der Delegitimierung von Betriebsräten und forcieren deren Isolierung insbesondere durch den Aufbau arbeitgebernaher Betriebsräte. Es bedarf also offensichtlich neben der wichtigen juristischen Abwehrarbeit einer betriebspolitischen Strategie, die es ermöglicht, den Rückhalt im Betrieb aufrechtzuerhalten oder auszubauen. Andernfalls werden einzelnen Geschäftsleitungen zwar vor Gericht die Grenzen aufgezeigt, letzten Endes setzen sie sich aber im Betrieb doch durch, weil es ihnen gelingt, vertretungswirksame Betriebsräte im Unternehmen zu marginalisieren. Vor dem Hintergrund dieser Befunde ist es essenziell, dass Interessenvertretungen auch unter Bedingungen eines Abwehrkampfes, der ihnen durch die Maßnahmen des Arbeitgebers aufgezwungen wird, an der Etablierung bzw. Aufrechterhaltung aktiver Repräsentationsbeziehungen arbeiten. Wenn diese nicht bestehen oder vielleicht auch im Wandel begriffen sind (Stichwort Neuzusammensetzung der Belegschaft), entfalten Angriffe der Geschäftsleitung eine besondere Wirkung und sind auch in der Lage, gewachsene Strukturen nach und nach zu zersetzen.

6.2 Zentrale Akteure im Betrieb

Beim Kampf um Mitbestimmung geht es um das Aushandeln von unterschiedlichen (kollektiven) Interessen. In solchen Aushandlungsprozessen werden im Betrieb meist (zunächst) einzelne Akteure bzw. eine kleine Gruppe von Personen auf Beschäftigtenseite aktiv. Sie nehmen dabei verschiedene Rollen bzw. Beziehungen zur Belegschaft, Gewerkschaft und auch zum Arbeitgeber ein. Sie sind das Gesicht des Betriebsrates, in den meisten Fällen treten sie auch als Gewerkschaft im Betrieb auf und haben den Auftrag, die Interessen der Belegschaft als »Gegenüber« des Arbeitgebers zu vertreten. Aus diesem Grund richten sich die Maßnahmen der Arbeitgeber oft gegen die Arbeit der einzelnen aktiven Personen (vgl. Kapitel 5), auf die Druck ausgeübt werden soll.

Aufgrund der unterschiedlichen konfliktorischen Kontexte sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass hier keine Bewertung einzelner Akteure

vorgenommen wird. Vielmehr wird ein Überblick zu typischen Merkmalen und Arbeitsweisen der zentralen Akteure im Interessenkonflikt gegeben, um mögliche Stärken und Schwächen im Hinblick auf das Handlungsvermögen auf Beschäftigtenseite abzuleiten.

6.2.1 Typische Merkmale der zentralen Akteure

Im Zuge der Datenauswertung konnte für jeden der 28 Fallbetriebe auf betrieblicher Ebene beim Kampf um Mitbestimmung mindestens ein zentraler Akteur auf Beschäftigtenseite identifiziert werden. Es handelt sich dabei um Personen mit besonderem Status, die die Mitbestimmungskultur im Betrieb auf spezielle Weise prägen und eine wichtige (betriebsöffentliche) Figur des betrieblichen Interessenkonfliktes waren bzw. noch immer sind. Sie werden (von hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären und Beschäftigten) oftmals als eine tragende Säule oder betriebliche Identifikationsfigur charakterisiert.

Bei den zentralen Akteuren der untersuchten Fallbetriebe handelte es sich zum Zeitpunkt der jeweiligen Zuspitzung des Konfliktes entweder um die Initiatoren einer Betriebsratswahl oder den Betriebsratsvorsitzenden, und/oder mindestens ein (weiteres) aktives Mitglied des Betriebsrats. Der Tatsache, dass sich der Betriebsratsvorsitzende meist als ein Hauptakteur beim Kampf um Mitbestimmung zeigt, liegt u. a. die gesetzlich festgelegte Zusammensetzung der Interessenvertretung zugrunde, die besagt, dass der Betriebsrat einen Vertreter als Vorsitzenden wählen muss. Diese Person tritt im Zuge der Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer primär und am häufigsten persönlich in Erscheinung, ist meist einer der ersten Ansprechpartner für die Belegschaft oder den Arbeitgeber und gleichzeitig ein Repräsentant der Beschäftigtenseite.

Die meisten zentralen Akteure der untersuchten Fälle arbeiten schon seit vielen Jahren (mindestens fünf) im Betrieb. In der Dauer ihres Amtes als Betriebsratsvorsitzender bzw. Betriebsratsmitglied unterscheiden sie sich dabei stark. Entweder besteht die Institution des Betriebsrats schon sehr lange und der Akteur ist selbst auch schon viele Jahre Betriebsratsvorsitzender (mindestens fünf Jahre und länger) bzw. Betriebsratsmitglied *(Thermo, Präziso, Hubel, Medical, Hauser, Vehika, Wehaga, Bodebe, Brama, Möbler)* oder war bei der Zuspitzung des Konfliktes neu im Amt *(Walzer, Bisch, Lopag, Flexi)*. In einigen Fällen arbeitete das Gremium aber selbst erst

in seiner ersten Amtszeit und somit natürlich auch der Vorsitzende *(Howo, Möma, Kost)*. Bei *Naro* ist es bis heute nicht gelungen, einen Betriebsrat zu wählen. In vier der 28 Fälle sind die zentralen Akteure weiblich *(Möma, Medical, Flexi, Möbler)*.

Alle Akteure der Fallbetriebe haben gemeinsam, dass sie zum Zeitpunkt der Konfliktzuspitzung oder der ersten, gezielt gegen sie eingesetzten Arbeitgebermaßnahmen im Betrieb aktiv in Erscheinung getreten sind durch bspw. die Initiierung der Betriebsratswahl (meist im Rahmen einer gewerkschaftsnahen Liste) *(Möma, Howo)*, den Anstoß zur Tarifbewegung *(Walzer, Medical, Hubel)*, bei der (erfolgreichen) Durchsetzung von besseren Arbeitsbedingungen für die Belegschaft *(Hauser, Wehaga)* oder der Veränderung hin zu einer vertretungswirksamen Arbeitsweise des Betriebsrats *(Thermo, Präziso)*.

Der Blick auf die einzelnen zentralen Akteure der Kernfälle zeigt in erster Linie sehr unterschiedliche Persönlichkeiten. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass bestimmte Eigenschaften und persönliche Einstellungen in unterschiedlicher Ausprägung bei allen zu finden sind. Der grundsätzlichen Haltung der meisten Akteure liegt nach eigenen Aussagen ein ausgeprägter Wunsch nach Gerechtigkeit zugrunde, der sich dadurch kennzeichnet, dass sie für die Belegschaft und auch sich selbst bessere und fairere Arbeitsbedingungen erzielen wollen. Sie scheuen es dabei nicht, in der betrieblichen Öffentlichkeit zu stehen, selbst aktiv zu werden, Konflikte mit dem Arbeitgeber für ein Kollektiv auszutragen und auszuhalten und wenn nötig auf juristische Maßnahmen (sowohl für die Interessen der Belegschaft als auch für ihre eigenen) zurückzugreifen und sich interne und externe Unterstützung zu suchen. Ihnen werden verschiedene Fähigkeiten im Rahmen der Interessenvertretung abverlangt. So müssen sie u.a. zuhören, Vertrauen aufbauen, verhandeln, Auseinandersetzungen austragen und aushalten, im Gremium und mit externen Verantwortlichen zusammenarbeiten, Probleme lösen und auch strategisch denken und konfliktbereit handeln können.

Sie agieren dabei oft selbstlos, sind selbstbewusst, z.T. aber auch sehr kapriziöse Persönlichkeiten, die es aufgrund verschiedener Umstände nicht immer schaffen, eine erfolgreiche Arbeitsweise zu etablieren bzw. aufrechtzuerhalten und (dauerhaft) einen Rückhalt in der Belegschaft aufzubauen.

Dass es manchen Akteuren dabei besser und nachhaltiger gelingt, vertretungswirksam zu arbeiten, hängt u.a. auch mit unterschiedlichen

Arbeitgebertypen, Unternehmensformen, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Mitbestimmungskulturen zusammen.

6.2.2 Arbeitsweise der zentralen Akteure

Meist sind Betriebsratsvorsitzende oder Betriebsräte zentrale Akteure in den von uns untersuchten Konfliktkonstellationen und in Person meist auch Dreh- und Angelpunkt in der alltäglichen Betriebsratsarbeit. Hinsichtlich der untersuchten Fälle zeigt sich eine sehr unterschiedliche Arbeitsweise der einzelnen Personen in Verbindung mit dem Gremium, der Belegschaft oder der Gewerkschaft, die sich im Konfliktverlauf auch verändern kann. Auf Grundlage der vergleichenden Analyse der Fallberichte lassen sich zwei Muster identifizieren, zwischen denen die jeweils spezifische Arbeitsweise der zentralen Akteure eingeordnet werden kann (d. h., dass weder das eine noch das andere Muster in exakt der Merkmalsausprägung in Tabelle 4 zu finden ist, sondern sich die jeweiligen Arbeitsweisen an den Ausprägungen der Merkmale orientieren).

Tabelle 4: Muster der Arbeitsweise zentraler Akteure in den Fallstudien

Muster	**Aktive und beteiligungsorientierte Arbeitsweise**	**Reaktive und weniger beteiligungsorientierte Arbeitsweise**
Aufgabenverteilung	Im Gremium oder Aktivenkreis auf mehrere Schultern verteilt und klar geregelt	Aufgaben lasten auf einer Person
Zusammenarbeit im Gremium	Eher kooperativ	Wenig kooperativ
Arbeitsweise	Strategisch eher breit, Fokus auf Interessen der Belegschaft, transparent	Starker Fokus auf juristischen oder individuellen Maßnahmen
Charakter des Konfliktes	»betrieblicher Konflikt«	»persönlicher Kleinkrieg«
Kontakt zur Belegschaft	Regelmäßig, intensiv, auf Partizipation ausgerichtet, beteiligungsorientierte Arbeitsweise	Wenig Kontakt zur Belegschaft, kaum Partizipationsangebote

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Proaktive und beteiligungsorientierte Arbeitsweise der zentralen Akteure
Bei der Analyse der Fallbeispiele sind wir auf einige Akteure gestoßen, die es geschafft haben, im Interessenkonflikt und im Zuge der Abwehr von Arbeitgebermaßnahmen eine strategische, transparente und vernetzte Arbeitsweise zu etablieren bzw. aufrechtzuerhalten und dabei einen stabilen Rückhalt in der Belegschaft aufzubauen.

Bei einigen Fallbetrieben wurde deutlich, dass die zentralen Akteure klare Ziele und Vorstellungen im Hinblick auf ihre Arbeit als Interessenvertretung formulieren. Dabei versuchen sie, lösungsorientiert, planvoll und taktisch zu arbeiten und Aufgaben und Verantwortung auch über das Betriebsratsgremium hinaus auf mehrere Schultern zu verteilen, bspw. in Form von Aktivenkreisen. Mit Antritt seines Amtes sorgte der zentrale Akteur bzw. Betriebsratsvorsitzende bei *Thermo* für eine veränderte (erfolgreichere) Arbeitsweise des Gremiums, was zu einer Professionalisierung der Betriebsratsarbeit führte. Es fanden nun regelmäßige Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen statt und für den Akteur war bzw. ist es wichtig, möglichst jeden Tag einmal durch die Werkshallen zu laufen, um in kurzen Abständen persönliche Gespräche mit der Belegschaft zu führen, sprich: das Ohr an den Mitarbeitern zu haben. Der Betriebsratsvorsitzende hatte sich zum Ziel gesetzt, dass in jeder Abteilung ein Betriebsratsmitglied arbeitet, um dauerhafte Präsenz des Gremiums im Betrieb zu zeigen, was auch gelang und positive Wirkung zeigte. Außerdem forcierte er die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft stark und zeigte sich im Betrieb offen als aktives Gewerkschaftsmitglied. Darüber hinaus suchte sich das Gremium auf Initiative des Betriebsratsvorsitzenden zu bestimmten Themen Unterstützung, zum einen intern durch andere Beschäftigte oder auch extern bspw. durch Anwälte, Sachberater, Netzwerke und/oder die Gewerkschaft in Form von regelmäßiger Beratung oder Schulung. Dadurch konnte der Vorsitzende im Verbund mit seinem Gremium und über die gute Anbindung an die Belegschaft eine lebendige und breit getragene Mitbestimmungskultur im Unternehmen etablieren und handfeste interessenpolitische Erfolge erzielen. Der zentrale Akteur kann als offener, positiver und selbstbewusster Mensch charakterisiert werden, der davon überzeugt ist, dass interessenpolitische Erfolge nur in Abstimmung mit anderen Verantwortlichen erzielt werden können und sich daher um eine entsprechende Arbeitsweise bemüht. Durch die professionalisierte, transparente Arbeitsweise, verteilt auf mehrere Personen, den starken Rückhalt in der Beleg-

schaft und das ausgeprägte Selbstbewusstsein und Gerechtigkeitsdenken des Betriebsratsvorsitzenden konnte auf persönliche verbale Androhungen und auch die Behinderung von Betriebsratsarbeit selbstbewusst reagiert werden. Mitbestimmung durch den Betriebsrat ist hier zwar Teil der Unternehmenskultur, jedoch nicht immer ein Selbstläufer. Das Gremium, und allen voran sein Vorsitzender, müssen sich dennoch manchmal Gehör, Informationen und das Umsetzen von Vereinbarungen erkämpfen.

Ein weiteres Beispiel für eine proaktive Arbeitsweise, geführt durch den jetzigen Betriebsratsvorsitzenden, zeigt sich im Fallbetrieb *Hubel* (vgl. Kapitel 4.1). Mit der Kandidatur für ein Betriebsratsmandat verband er von Anfang an eine enge und strategisch aufgebaute Zusammenarbeit mit der verantwortlichen Gewerkschaft, genauer dem zuständigen hauptamtlichen Funktionär, auf dessen regelmäßige und nachhaltige Unterstützung er bauen konnte. Laut Aussagen der Akteure waren sich beide von Anfang an einig, dass zunächst die gewerkschaftlichen Strukturen bzw. die Identifikation der Belegschaft mit der Gewerkschaft gefestigt werden muss, bevor es eine Tarifbewegung geben kann. Es konnten diese belegschaftsnahen Strukturen im Betrieb nachhaltig gestärkt werden. Auf dieser Grundlage gelang es schließlich, auch Niederlagen, wie die zwischenzeitlich ausgesetzte Tarifbewegung, aufzufangen. Zum gegen ihn eingeleiteten Kündigungsverfahren entschied sich der Betriebsratsvorsitzende, der damals noch einfaches Betriebsratsmitglied war, das juristische Verfahren gegen den Arbeitgeber (ohne vorherige Abfindung oder Aufhebungsvertrag) durchzustehen. Aufgrund der vorangegangenen nachhaltigen Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit konnte eine breite Solidarität für ihn erreicht werden und er kam gestärkt und mit dem Rückhalt in der Belegschaft zurück ins Unternehmen. In diesem Fall wird das Potenzial einer guten Beziehung und Zusammenarbeit der zentralen Akteure mit der Gewerkschaft besonders deutlich. Hier wurde über Jahre hinweg behutsam ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis aufgebaut und stets darauf geachtet, dass die Belegschaft bei diesem Prozess mitgenommen wird.

Von der Initiation der Betriebsratswahl an versuchten die zentralen Akteure bei *Howo* durch die Verteilung der Aufgaben und Verantwortung auf mehrere Schultern, eine aktive Struktur der Interessenvertretung aufzubauen. Deren Arbeitsweise bestand darin, viele formale Fragen und Herausforderungen, die mit der Betriebsratsarbeit einhergingen, zunächst weitgehend eigenständig zu lösen, sodass das Gremium schnell arbeiten

konnte und darüber hinaus fähig war, die Angriffe der Geschäftsleitung (z.T. mit großem Erfolg) zu beantworten (vgl. Kapitel 4.2). Dem Arbeitgeber konnte weniger individuelle Angriffsfläche geboten werden, was ihn an vielen Stellen zunächst zum Einlenken zwang. Für die Akteure ist kennzeichnend, dass sie sich bis zum Schluss für den Erhalt des Betriebes und die Interessen der Belegschaft einsetzten und sich nicht einschüchtern ließen.

Im Falle *Hauser* (vgl. Kapitel 4.3) sticht der zentrale Akteur besonders durch seine offensive Konfliktbereitschaft, Ausdauer und Hartnäckigkeit in Bezug auf die Angriffe der Arbeitgeber hervor. Laut eigener Aussage ist er ein sehr politischer Mensch, dem Gerechtigkeit und fairer Umgang mit Beschäftigten sehr wichtig sind. Aufgrund seines Engagements zur (erfolgreichen) Beratung von Mitarbeitern in Bezug auf die Eingruppierung geriet er ins Visier der Arbeitgeber, die zweimal versuchten, ihn per Kündigung aus dem Unternehmen zu drängen. Er entschied sich, die juristischen Verfahren durchzukämpfen und baute sich eine breite solidarische Unterstützung auf. Durch transparenten Austausch mit Beschäftigten, die er regelmäßig über Social-Media-Kanäle über die laufenden Prozesse informierte, ein gutes Netzwerk an Unterstützern und den schlussendlich gewonnenen Kampf gegen das Unternehmen kehrte er gestärkt in das Unternehmen zurück und wurde zum Betriebsratsvorsitzenden.

Zwar erhöht eine proaktive Arbeitsweise die Chancen im Abwehrkampf, und engagierte Individuen sind ein zentraler Faktor für Erfolge im Kampf um Mitbestimmung. Probleme zeigten sich in unseren Fällen jedoch dann, wenn die Vorstellungen der beteiligten Akteure hinsichtlich der strategischen Vorgehensweise divergierten. Im Fallbeispiel *Wehaga* war der Betriebsratsvorsitzende Dreh- und Angelpunkt der Auseinandersetzung, versuchte in dieser Position aber auch, seine Vorstellungen gegenüber anderen Beteiligten durchzusetzen. Dies führte bspw. zu Konflikten mit den Hauptamtlichen der zuständigen Gewerkschaft (vgl. Kapitel 4.6). Der Betriebsratsvorsitzende war nicht bereit, die Einwände der Gewerkschaft zu akzeptieren, die sich im Wesentlichen aus der Organisationslogik und der strategischen Orientierung auf die Mitgliedergewinnung speisten:

»Wir [Gewerkschaft] gucken, gerade in Betrieben, wo es schwierig ist und wo es noch keine BRs gibt, da sagen wir: ›Wir müssen erstmal mehr werden. Wir brauchen eine Rückendeckung. Sprich: Wir brauchen Mitglieder.‹ Da stoßen dann

die beiden Welten, die von [BRV] und von uns aufeinander. [BRV] sagt: ›Das ist mir jetzt gerade mal nicht wichtig, auch wenn da nur zwei Mitglieder sind. Ich will, dass da ein Betriebsrat hinkommt.‹ […] Der ist da rangegangen und wollte machen. […] Ich glaube, da hat es auf beiden Seiten erstmal Irritationen gegeben. [BRV] hat dann auch nicht verstanden, warum wir ihn in seinen Augen haben hängen gelassen. Und wir haben es nicht verstanden, warum er es nicht einsieht.« (GWS *Wehaga*)

In Fällen, in denen eine stabile Betriebsrats- und auch Gewerkschaftsarbeit aufgebaut werden konnte, genießen die zentralen Akteure meist Anerkennung und das Vertrauen in der Belegschaft. Deutlich wird dies in mehreren Fallbetrieben. In einigen Konfliktmomenten wurden die zentralen Akteure auf verbaler und persönlicher Ebene vom Arbeitgeber angegriffen. Durch den Rückhalt in der Belegschaft fühlten sie sich laut eigenen Angaben mehr in der Lage, solche persönlichen Konflikte auszuhalten und auszutragen und scheuten es daher nicht, sich mit der Geschäftsleitung »anzulegen«. Der Rückhalt der Beschäftigten zeigt sich bspw. darin, dass die Betriebsratsvorsitzenden von einzelnen Kollegen angesprochen werden bzw. bei bestimmten Anliegen oder Problemen sich meist zuerst an sie gewandt wird, sie bei der Betriebsratswahl die meisten Stimmen bekamen und positives Feedback zu Arbeitsweise und bestimmten Erfolgen persönlich an sie gerichtet wird. In einigen anderen Betrieben geschieht diese Rückkopplung zu den zentralen Akteuren in der betrieblichen Öffentlichkeit. Andere Beschäftigte suchen die Person im Betriebsratsbüro auf, teilen ihr Feedback durch andere Mitarbeiter, Social Media, Beifall auf der Betriebsversammlung oder durch Solidaritätsbekundungen im persönlichen Gespräch bei Kündigungs- und Mobbingversuchen mit.

Im Betrieb ist es notwendig, dass die Belegschaft den betrieblichen Aktivisten, Betriebsräten oder sonstigen Protagonisten im Konflikt Vertrauen entgegenbringt. Kommen betriebliche Mitbestimmung bzw. einzelne Betriebsratsmitglieder oder Gremien unter Beschuss, steht und fällt der Rückhalt in der Belegschaft in der Regel mit dem Maß des in die Akteure gesetzten Vertrauens: Von Beschäftigten wird dann bilanziert, ob und wie zuverlässig und nachhaltig die betreffenden Betriebsräte oder Aktivisten für die Interessen der Belegschaft eingetreten sind. So äußerten Beschäftigte im Interview bei *Präziso*, dass sie dem Betriebsrat, insbesondere dem Vorsitzenden, hoch anrechnen, dass er jederzeit ansprechbar ist, Anliegen

aufnimmt und ihre Klärung verfolgt. Auch bei *Thermo* und *Hauser* haben sich Betriebsräte durch zuverlässige Arbeit für die und mit den Beschäftigten eine hohe Akzeptanz erarbeitet, die im Kampf um Mitbestimmung als Ressource spürbar wurde.

Für die Vertrauensbildung ist es förderlich, wenn eine klare gewerkschaftliche bzw. arbeitsorientierte Haltung eingenommen wird. Schließlich werden Akteure als vertrauenswürdig wahrgenommen, die zusätzlich Anerkennung hinsichtlich ihrer beruflichen Fähigkeiten (Fachwissen, Arbeitseinstellung, Kompetenz) genießen. Fehlt hingegen eines der genannten Merkmale, setzt die Arbeitgeberstrategie in der Regel genau da an, um zu isolieren und zu spalten. Positiv gewendet müsste an der Ausprägung dieser Fertigkeiten demnach gezielt gearbeitet werden. Gerade in heißen Konfliktphasen, in denen aufgrund hoher Kraftanspannung, Fokussierung bspw. auf juristische Verfahren usw. die Verbindung zwischen zentralen Akteuren und Belegschaft unter Druck gerät, wird die sicht- und erlebbare Interessenvertretung und aktive gewerkschaftliche Praxis im Betrieb in der Belegschaft besonders wertvoll.

Reaktive und weniger beteiligungsorientierte Arbeitsweise der zentralen Akteure

In der vergleichenden Analyse der Fallbetriebe konnten wir neben der oben skizzierten proaktiven Arbeitsweise ein weiteres Muster identifizieren, das gekennzeichnet ist durch seine reaktive und weniger auf die Beteiligung der Belegschaft ausgerichtete Arbeitsweise. Für die zentralen Akteure dieses reaktiven Musters ist charakteristisch, dass Betriebsratsvorsitzende oftmals viele Aufgaben- und Arbeitsbereiche in Personalunion ausführten bzw. ausführen mussten, da laut eigenen Aussagen die Zusammenarbeit im Gremium nicht funktionierte oder aber auch andere Betriebsräte ihre Arbeit behinderten.

Das führte in einzelnen Fallbetrieben teilweise zu einer strukturellen Überlastung dieser Personen. Die Arbeit in ständiger direkter Konfrontation mit dem Arbeitgeber erschwerte den Akteuren zudem den Aufbau und Erhalt einer strukturierten Arbeitsweise im Gremium. Dadurch fehlte einerseits die Zeit für regelmäßigen Kontakt zur Belegschaft und andererseits für die Ausarbeitung klar definierter Ziele der Arbeit des Betriebsrats und eine strategisch geplante Arbeitsweise. So kam es in einem Betrieb mehrfach dazu, dass Betriebsversammlungen nur von einem kleinen

Teil des Gremiums, und somit unzureichend, vorbereitet waren, was der Arbeitgeber nutzen konnte, um vor allem den Betriebsratsvorsitzenden in seiner Funktion vor der Belegschaft infrage zu stellen. Bei *Brama* scheute der Betriebsrat die offene Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung und verschleppte die turnusgemäß anstehende Betriebsversammlung. Das nahm die Geschäftsleitung ebenfalls zum Anlass, dem Betriebsrat eine unzulängliche Arbeitsweise vorzuhalten. Bei *Präziso* und *Vehika* zeichnete die Akteure des vorliegenden Musters aus, dass sie aufgrund der andauernden Zermürbungstaktik des Arbeitgebers zeitweise einer strategischen Fokussierung auf juristische Maßnahmen folgten, um sich gegen die Angriffe zu wehren. Auch bei der Verbesserung von Arbeitsbedingungen verließen sich diese Betriebsräte teilweise auf juristische Maßnahmen, anstatt zunächst die Belegschaft und Gewerkschaft einzubeziehen. In diesem Zusammenhang beschreiben einige Beschäftigte, dass eine beteiligungsorientierte Arbeitsweise und die damit verbundene Belegschaftsnähe vernachlässigt wurde, worunter die Bindung zwischen Belegschaft und Betriebsrat zu leiden hatte.

Die harten Angriffe (Abmahnungen, Kündigungen, Isolation) auf einzelne Akteure durch stark mitbestimmungsfeindliche Arbeitgeber führten in einigen Fallbetrieben *(Präziso, Vehika, Walzer)* scheinbar teilweise zu persönlichen Auseinandersetzungen mit Werk- oder Geschäftsleitung. Laut Aussagen von befragten Beschäftigten und Betriebsräten schien dies zeitweise den Konflikt im Betrieb zu prägen und die eigentliche Arbeit des Betriebsrats wurde gewissermaßen vernachlässigt oder konnte nicht mehr im Unternehmen präsent gemacht werden. Auf die Belegschaft wirkte es so, dass die Konzentration mehr und mehr auf dem persönlichen Abwehrkampf lag. Diese Konfliktkonstellation nutzte der Arbeitgeber wiederum, die Arbeitsweise des Betriebsrats und seiner Vorsitzenden vor der Belegschaft infrage zu stellen, indem er auf unnötig verursachte Kosten hinwies. Der wachsende Druck durch den Arbeitgeber, verbunden mit dem nachlassenden Rückhalt in der Belegschaft, führte einige Akteure zunehmend in eine Situation, in der sie sich von außen Unterstützung organisieren mussten oder in einzelnen Fällen zunächst versuchten, Teile des Konflikts im »Alleingang« zu lösen. Daher kam es teilweise dazu, dass wenig bis keine Rücksprache mehr mit Betriebsratsmitgliedern gehalten wurde. Die emotionalisierte Situation, in die sie durch das Agieren des Unternehmens geraten waren, zwang sie zu schnellem und möglicherweise auch nicht ab-

gesprochenem Handeln. Für einige Akteure war der Druck schlussendlich so groß, dass sie aus dem Unternehmen ausschieden.

Durch eine eher reaktive oder wenig strategische Arbeitsweise und den kaum ausgeprägten Rückhalt in der Belegschaft sind die Personen im Einzelnen angreifbarer, was wiederum die Vertretungswirksamkeit des gesamten Betriebsrats schwächen kann. Der Verlust der Anerkennung in der Belegschaft bietet dem Arbeitgeber wiederum mehr Angriffsmöglichkeiten auf zentrale Akteure.

Rückhalt im privaten Umfeld und finanzielle Absicherung als wichtige Stütze für Konfliktfähigkeit

Neben dem Rückhalt in der Belegschaft ist der private Rückhalt ein weiterer, wichtiger Aspekt, um der Arbeit als Interessenvertretung in meist andauernder Konfliktlage unbeschadet nachgehen zu können. Wird die Tätigkeit als Interessenvertretung von der eigenen Familie, Verwandtschaft und auch Freunden verstanden, unterstützt und mitgetragen, bedeutet das für die einzelnen Akteure einen stärkeren Rückhalt bzw. eine positive Wirkung auf die Stabilität ihrer Persönlichkeit. Auch eine gewisse (finanzielle) Sicherheit in Bezug auf den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes hilft den einzelnen Akteuren, ihre Arbeit als Interessenvertreter selbstbewusster und auch unabhängiger ausführen zu können. Besonders deutlich wird dies im Fall *Hauser*. Dort organisierte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende, der zum Zeitpunkt der Kündigung noch normales Betriebsratsmitglied war, für die Zeit, in der ihm kein Lohn gezahlt wurde, im privaten Kreis finanzielle Unterstützung in Form eines Solifonds. Darüber hinaus bekam er von vielen Seiten Solidaritätsbekundungen und Zuspruch für seine Hartnäckigkeit gegenüber dem Arbeitgeber. Sowohl die finanzielle als auch die solidarische Unterstützung durch zahlreiche Personen bestärkten ihn in seiner Haltung und halfen ihm, dem Druck des Arbeitgebers standzuhalten. Bei *Wehaga* deutete der Betriebsratsvorsitzende an, über monetäre Rücklagen zu verfügen, die ihn im Falle des Verlustes seiner Arbeitsstelle finanziell stützen. Somit könne er offensiver in die Konflikte mit dem Arbeitgeber gehen. Auch die anderen Akteure berichteten davon, wie wichtig ihnen ein stabiles familiäres Umfeld gerade in intensiven Konfliktphasen gewesen ist. Zum einen konnten bzw. können die Akteure mit Familie und/oder Freunden über ihre beruflichen Probleme sprechen, fanden dort aber gleichzeitig auch einen Ort ohne andauernden Spannungszustand.

Gleichzeitig kann das private Umfeld womöglich auch von außen besser einschätzen, dass die Betroffenen die berufliche Situation nicht mehr bewältigen können. Psychische Stabilität durch privaten sozialen und finanziellen Halt spielen in der Ausübung der Funktion als arbeitnehmerseitige Interessenvertreter eine zentrale Rolle.

Wie auch in den anderen Kapiteln zu Beschäftigtenpraktiken deutlich wird, hängt der Erfolg beim Kampf um Mitbestimmung nicht vom Handeln einer einzelnen Person ab. Zentrale Akteure, die sich für die Interessen anderer einsetzen, sind jedoch ein wesentliches Element für eine gelebte und erfolgreiche Mitbestimmungskultur in den Unternehmen. Im Grunde genommen gelten die Angriffe der Arbeitgeber auf sie als Individuen in erster Linie (den Interessen) der Belegschaft. Um die Wirkung der Angriffe auf einzelne Akteure abzufedern, muss dieser Umstand der Belegschaft verdeutlicht, ein besserer Schutz einzelner sichergestellt und die Verantwortung der Interessenvertretung auf viele Schultern verteilt werden.

6.3 Gewerkschaft als Ressource und Akteur

Gewerkschaften sind *ein* zentraler Bestandteil in Kämpfen um Mitbestimmung. Obgleich sich die von uns untersuchten Konflikte durch ein komplexes Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren und Ressourcen auszeichnen, so lässt sich zusammenfassend dennoch festhalten, dass gerade Gewerkschaften im Kampf um Mitbestimmung eine sichtbare Stärkung und Stütze für die Beschäftigtenseite darstellen. Gewerkschaften treten im Kampf um Mitbestimmung in verschiedenen Rollen, die in der Praxis verwoben sind und sich nur analytisch trennen lassen, in Erscheinung (vgl. Freeman/Medoff 1984; Schroeder 2014). Sie treten als Organisation auf, sind wichtige Ressource und oftmals zugleich handelnder Akteur in der Auseinandersetzung. Nicht zuletzt sind Gewerkschaften komplexe Institutionen im deutschen System der Erwerbsregulierung. Es scheint zentral, diese unterschiedlichen Rollen zu differenzieren, um verstehen zu können, welche Rolle »die Gewerkschaft« in den Konflikten einnimmt (vgl. Tabelle 5).

Als Organisationen verfügen Gewerkschaften über einen eigenen Apparat mit personellen, finanziellen, materiellen und machtpolitischen Ressourcen; sie verfolgen eigenständige organisationspolitische Grundsätze und politische Ziele (vgl. Schmitter/Streeck 1981; Schmalz/Dörre 2014);

gegenüber den Mitgliedern haben sie qua Satzung verbindliche Verpflichtungen inne. Als Organisation sind Gewerkschaften ein kollektiver Akteur mit diversen Gliederungen wie den Geschäftsstellen oder auch den ehrenamtlich tätigen Gremien (z.B. Delegiertenversammlung, Ortsvorstand). Gewerkschaften können in Konflikten um die Mitbestimmung beteiligter bzw. betroffener *Akteur* sein. In Auseinandersetzungen um Tarifverträge treten sie – als (potenzieller) Tarifpartner – in der Regel als Protagonist der Auseinandersetzung in Erscheinung. In der Praxis agieren Gewerkschaften auch in Form handelnder Personen, wie hauptamtlicher Sekretäre oder auch gewerkschaftlicher Beschäftigter und Vertrauensleute, die die Schnittstelle zwischen Organisation und einem konkreten Betrieb bilden.

Weiter können Gewerkschaften als *Ressource* fungieren bzw. Ressourcen für die Verwirklichung von Arbeitnehmerpraktiken im Kampf um Mitbestimmung zur Verfügung stellen. In Konflikten um Betriebsratswahlen oder in Fällen der Behinderung eines vorhandenen Betriebsrats treten DGB-Gewerkschaften oft als Berater, z.T. auch als strategische Planer in Erscheinung. Sie stellen Expertenwissen und z.T. sogar finanzielle Unterstützung zur Verfügung.

In Form einer sozialen *Institution* bieten Gewerkschaften den Akteuren einen Identifikationsrahmen, eine Werteplattform, die typische Deutungen und Legitimitätsvorstellungen transportiert und dadurch das Handeln von Akteuren integriert und leitet. Verankert sind hier Gerechtigkeitsvorstellungen und Solidaritätsnormen, aber auch Erwartungen im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und den sozialen Umgang im Betrieb.

Obgleich die Organisation Gewerkschaft immer über Personen handelt, tritt sie in der Praxis in unterschiedlichen Erscheinungsformen auf: mal mehr als »Apparat« (Organisation mit Ressourcen und Machtmitteln), mal mehr in Form konkreter Personen, bspw. hauptamtlicher Gewerkschaftssekretäre, gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte, betrieblicher Vertrauensleute oder gewerkschaftlich organisierter Belegschaftsmitglieder.

Diese Seiten kommen in den hier betrachteten Fällen in unterschiedlicher Art und Weise zur Geltung, wobei die betrieblichen Akteure auf die Frage nach Rolle und Beitrag *der Gewerkschaft* im jeweiligen Konflikt spontan vorwiegend über Einfluss und Wirkung der »Apparat-Ressourcen« berichteten und erst im Verlauf der Interviews weitere Dimensionen nannten, die ebenfalls bedeutsam waren. Auch die Frage, ob es sich bei Gewerkschaften um eine externe Instanz handelt oder aber ob Gewerkschaf-

ten – vermittels ihrer Mitglieder in Belegschaften und Betriebsräten – als direkter Akteur im Kampf um Mitbestimmung verstanden werden, wurde von den Befragten unterschiedlich beantwortet.

Tabelle 5: Rollen von Gewerkschaften in Konflikten um Mitbestimmung in den Fallstudien

Rolle	Inhalte
Organisation	Geschäftsstellen, Gremien, Tarifpartner, Konfliktpartei
Akteur	Handelnde Individuen wie Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb, Vertrauensleute, engagierte Aktivisten und hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre
Ressource	Know-how und Experten-Wissen, strategische Kapazitäten und Beratung, finanzielle Unterstützung
Institution	Werte, Identität, Sinn, Solidarität, Gerechtigkeitsnormen, Leitbilder

Quelle: Eigene Zusammenstellung

6.3.1 Gewerkschaftliche Aktivitäten im Kampf um die Mitbestimmung

Im Kampf um Mitbestimmung kommt in der Regel eine große Vielfalt der zur Verfügung stehenden Ressourcen gewerkschaftlicher Arbeit und Aktivitäten in der einen oder anderen Form und Ausprägung zur Anwendung. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass die genutzten Ressourcen mit der strategischen Handlungsfähigkeit (vgl. Kapitel 2) der beteiligten Personen einhergehen, die insbesondere die Fähigkeit der Koordination umfasst. Unsere Fallstudien dokumentieren eine große Bandbreite der eingesetzten gewerkschaftlichen Ressourcen:

- Da in Konflikten um die Mitbestimmung meist verschiedene Organisationen oder Akteure zusammenarbeiten (müssen), stellt die Koordination eine essenzielle Aufgabe dar, die der Gewerkschaft zukommt. Dies umfasst die persönliche oder kollektive Beratung zur strategischen Handlungsfähigkeit in konkreten Einzelfragen bis zur Strategieentwicklung in längerfristigen Auseinandersetzungen. In einigen Fällen übernahmen gewerkschaftliche Akteure die Verantwortung für die Planung, Vorbereitung und Umsetzung einzelner Kampagnen bzw. von Teilschritten in einem Konflikt. In Initiativen zur Durchsetzung tarif-

und betriebspolitischer Ziele standen sie oft im Zentrum (z. B. bei der Beratung, Planung und Weiterentwicklung der tarifpolitischen Auseinandersetzung bei *Medical*, *Wehaga*, *Walzer* oder *Hubel*).

- Eine weitere wichtige Aufgabe besteht in der fachlichen und prozessbezogenen *Unterstützung* betrieblicher Akteure bzw. Betriebsräte im und für den Kampf um Mitbestimmung. Diese bezieht sich meist auf betriebliche Mandatsträger, die je nach Lage der Dinge individuell oder kollektiv qualifiziert, auf Auseinandersetzungen vorbereitet bzw. im Verlauf fachlich zu spezifischen Fragen fortgebildet werden. Weiter zählen hierzu die Begleitung einzelner Mitglieder bzw. Betriebsräte, das systematische Coaching von Einzelpersonen und Gremien bis hin zur individuellen, vertrauensvollen, teilweise seelsorgerischen Konflikt- und Lebensberatung. In den betrachteten Fällen geschah dies bspw. in Form von Schulungen zur Vorbereitung und Umsetzung von Betriebsratswahlen bei *Möma* oder der Begleitung und individuellen Beratung der Betriebsratsvorsitzenden bzw. zentraler Akteure bei *Walzer*, *Hubel* oder *Medical*. In Einzelfällen unterstützten Gewerkschafter auch bei der Suche nach alternativen Arbeitsplätzen (z. B. im Fallbetrieb *Walzer*).
- Eine bedeutsame Aufgabe der Gewerkschaften liegt weiter in der systematischen, routinemäßige *Mitgliedergewinnung* und -betreuung. Gewerkschaften engagierten sich in unseren Fällen bei der Mitgliedergewinnung sowohl in bereits gewerkschaftlich erschlossenen bzw. für Gewerkschaften zugängigen Betrieben als auch mithilfe des sogenannten »Organizing« – einer ressourcenintensiven, kampagnenmäßigen Erschließungsarbeit – in Betrieben mit geringem Organisationsgrad. In diesen Fällen wurden Veranstaltungen, Versammlungen, Mitgliederinformationen, Sprechstunden innerhalb und außerhalb der Betriebe durchgeführt. Beispiele sind offensive Kampagnen zur Mitgliedergewinnung bei *Walzer* und *Möma* oder die systematische Verbreitung von Mitgliederinformationen bei *Medical*, *Präziso*, *Möma*, *Thermo* und *Hubel*.
- In vielen Fällen nahmen im Konflikt involvierte Beschäftigte oder Betriebsräte die *Rechtsberatung* der Gewerkschaften in Anspruch. Die Leistungen bestanden in der Regel darin, Anwälte zu empfehlen oder zu stellen sowie Kosten für die Begleitung in juristischen Verfahren zu übernehmen. In anderen Fällen wurden Informationen beschafft bzw. bereitgestellt oder externe Experten bzw. Sachverständige für spezielle Fachfragen vermittelt (z. B. die Bereitstellung juristischer Beratung bei

Wehaga, *Hauser* und *Walzer*; Unterstützung in Einigungsstellenverfahren bei *Präziso* und *Möma*).

- Gewerkschaften übernehmen vielmals die Organisation der *Öffentlichkeitsarbeit* (in Betrieb, Gewerkschaft, Stadt, Branche, Region sowie bundesweit). In Fällen, in denen der Kampf um Mitbestimmung öffentlich gemacht wurde, übernahmen Gewerkschaften meist weitgehend die Aufgaben der Presse- und Medienarbeit (vgl. Kapitel 6.6). Dazu zählten auch die Bereitstellung und Finanzierung von Material (Flugblätter, Buttons, Transparente, T-Shirts usw.) sowie allgemeiner Logistik (Organisation von Fahrten, Räumen usw.). Zahlreiche Anschauungsbeispiele fanden wir hier unter anderem in den Fällen *Hubel*, *Medical*, *Walzer*, *Möma*, *Thermo*, *Wehaga* und *Präziso*.
- Nicht zuletzt sind die Förderung der überbetrieblichen Unterstützung und Solidarität in Gesellschaft, Politik und DGB-Gewerkschaften eine zentrale Aufgabe, um darüber die Erschließung erweiternder gewerkschaftspolitischer Machtressourcen (z. B. über Konzernbeziehungen, in politischen Parteien) herzustellen. Bei *Walzer*, Präziso, *Hubel* und *Medical* unterstützten bspw. gewerkschaftliche Akteure maßgeblich die Vernetzung und eine offensive regionale bzw. bundesweite Solidaritätsarbeit. Im Fall *Medical* wurden politische Parteien und Funktionsträger über die Gewerkschaft angesprochen.

Die hier aufgeführten Ressourcen umreißen das (mögliche) Spektrum gewerkschaftlicher Aktivitäten, die im Kampf um Mitbestimmung zum Einsatz kommen können, sich aber je nach Fallkonstellation deutlich unterscheiden. Ein wichtiger Grund sind die unterschiedliche finanzielle und personelle Ausstattung der Gewerkschaften. So verfügen insbesondere kleinere Einzelgewerkschaften über deutlich geringeren Spielraum, aber auch kleinere, weniger finanzstarke Gliederungen der großen Einzelgewerkschaften verweisen auf die Grenzen ihrer finanziellen und personellen Ausstattung.

6.3.2 Gewerkschaftliche Aktivitäten in den Fallstudien

In den Fallstudien wird die mehrdimensionale Rolle der Gewerkschaften in verschiedenen Ausprägungen deutlich. Dabei stachen einige Aspekte ins Auge, die für den Verlauf und die Wirkung von Arbeitnehmerstrategien im Kampf um Mitbestimmung besonders bedeutsam erscheinen.

Gewerkschaftliche Koordination: Strategische Handlungsfähigkeit im Konfliktverlauf

Eine zentrale Herausforderung in Konflikten um die Mitbestimmung bestand in den Fallbetrieben darin, die Beschäftigtenstrategie zu koordinieren. Diese Aufgabe wurden in manchen Fällen von hauptamtlichen Gewerkschaftern übernommen; in anderen Fällen lag sie bei den Betriebsräten, die jedoch mehr oder minder stark durch Sekretäre der Gewerkschaften unterstützt wurden. Die Koordination beinhaltete verschiedene Aufgaben: die Analyse und Einordnung der Arbeitgebermaßnahmen; die Auswahl und Abwägung geeigneter Reaktionen; eine Analyse der Veränderung der Lage im Zeitverlauf, der Chancen und Risiken verschiedener Maßnahmen.

Im Wesentlichen ging es darum, Handlungsoptionen zu identifizieren, den optimalen Einsatz vorhandener Ressourcen und beteiligter Akteure zu planen und entsprechende Aktionen zu veranlassen. Im Fall *Medical* fiel die Rolle der strategischen Koordination dem hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär und einer kleinen Gruppe gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte zu. Bei *Howo* lag die Initiative bei einer kleinen Gruppe gewerkschaftlicher Aktivisten, bei *Walzer* und *Präziso* waren verschiedene hauptamtliche Sekretäre im Zusammenspiel mit einzelnen Betriebsräten und dem beratenden Anwalt wichtige Figuren.

Gewerkschaftliche Akteure übernahmen in unseren Fällen in der Regel dann eine führende Rolle, wenn betriebliche bzw. tarifpolitische Auseinandersetzungen mit einer offensiven, proaktiven gewerkschaftlichen Zielsetzung (z. B. Tarifbindung, Durchsetzen einer Betriebsratswahl) verbunden waren oder aber, wenn neben dem konkreten betrieblichen Konflikt weitergehende Organisationsziele verfolgt wurden, wie z. B. offensive Mitgliedergewinnung, Stärkung der Tarifbindung in einer Region oder Branche, Erschließung eines Unternehmens auf dem Weg zum Tarifvertrag oder die Eroberung von Betriebsrat-Mandaten *(Walzer, Möma* oder *Hubel)*.

In den Fallbetrieben *Thermo, Howo, Medical, Bisch* und *Hauser* legte man ausdrücklich Augenmerk auf gemeinsames, strategisch abgestimmtes Vorgehen zwischen Betriebsrat, Aktivenkreis bzw. Vertrauenskörper und den Hauptamtlichen der Gewerkschaft. Die Inhalte und Methoden der Zusammenarbeit wurden laufend analysiert und an die sich verändernde Situationen angepasst. Man stimmte das Vorgehen untereinander ab und schaffte unter Einbezug des breit aufgestellten Aktivenkreises Transparenz, wodurch die Belegschaft nach Aussage der Befragten stets informiert

und beteiligt war. Die nachhaltig positive Wirkung dieser koordinierten Arbeitsweise belegen die konstante Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder sowie die Wahlergebnisse für die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte bei *Hubel*, die trotz Scheiterns der konkreten Tarifverhandlungen und des langwierigen Konflikts auf einem hohen Niveau stabil blieben.

Koordinationsprobleme entstanden vor allem in den länger dauernden Konflikten in verschiedenen Situationen. In einigen Fällen zogen sich anfängliche Protagonisten aus ihrer Koordinatorenrolle zurück und schränkten ihr Engagement ein. Zog sich der Konflikt über längere Zeit hin, wurden gesteckte Ziele nicht erreicht oder war die heiße Konfliktphase beendet, so verschwamm zuweilen die Verantwortung. Dies geschah dann durchaus, ohne dass es den Akteuren bewusst gewesen oder abgestimmt worden wäre (z. B. *Wehaga*, *Walzer*, *Vehika*). In diesen Phasen fehlte es zeitweise an Orientierung, die beteiligten Akteure erlebten diese Situation als verunsichernd und es kam zu vermeidbaren Fehlern.

Deutlich wird dies am Fallbetrieb *Walzer*. Hier hatte nach aggressiven Angriffen auf den Betriebsrat (u. a. Einbeziehung der einschlägig bekannten Rechtsanwaltskanzlei) und die Mitbestimmung die zuständige Gewerkschaft die Strategie entwickelt, den Konflikt sozusagen auf sich zu ziehen und gab das Ziel »Kampf um einen Tarifvertrag« aus. Auf dieser Grundlage wurden schnell weitere Mitglieder gewonnen und zeitnah ein Warnstreik organisiert. Das Management antwortete nach anfänglichem Taktieren mit Gegenwind, u. a. mittels Kündigung des Betriebsratsvorsitzenden. Die Gewerkschaft trieb den Tarifkonflikt entschlossen voran, band weitere Hauptamtliche ein und förderte die Hinzuziehung externer Akteure (bspw. eines Anwalts). In einer solchen Situation initiierte der mit der Kündigung bedrohte Betriebsratsvorsitzende in Zusammenarbeit mit dem beauftragten Rechtsanwalt eine aussichtslose Klage gegen ein (arbeitgebernahes) Betriebsratsmitglied – und erlitt vor Gericht eine deutliche Niederlage, die wiederum die Arbeitgeberstrategie und -argumentation stärkte.

Im Fallbetrieb *Präziso* zogen sich hauptamtliche Sekretäre nach dem erfolgreichen Abschluss der Tarifauseinandersetzung relativ schnell zurück; die Nachwehen des Tarifkonfliktes mündeten jedoch innerhalb des Betriebes in einen zermürbenden »Stellungskrieg«. Die Verantwortung für die strategische Ausrichtung und Koordinierung war vor allem an den Betriebsrat übergegangen, dem es nach eigenen Angaben aber nicht immer ausreichend gelang, sich für den latenten Konflikt strategisch aufzustellen.

Die mangelnde strategische Unterstützung durch die Gewerkschaft führte so zu einer gewissen Verzettelung im Abwehrkampf, indem vorwiegend juristische Auseinandersetzungen initiiert wurden, um die Arbeitnehmerposition zu verbessern.

Eine strategische Koordinierung kann zu einer rationaleren Auswahl der taktischen Optionen in einer Auseinandersetzung führen. Sie ermöglicht es auch, Arbeitgeberstrategien rational zu analysieren – und eben nicht spontan-affektiv zu beantworten. Im Fall *Möma* gelang es den Akteuren auf diese Weise, der Provokation des Arbeitgebers nüchtern entgegenzutreten: Hier reagierte die zuständige Gewerkschaft in der Situation einer zugespitzten Auseinandersetzung und offensichtlich beabsichtigten Provokation taktisch geschickt: Das Unternehmen erteilte dem betreuenden Gewerkschaftssekretär auf Basis relativ nichtiger Vorwürfe ein Hausverbot, um auf diesem Wege die Kommunikation zwischen Unternehmen und Gewerkschaft gezielt zu stören. Die zuständige Gewerkschaftsgliederung kritisierte das Vorgehen, ging jedoch nicht – wie es möglich gewesen wäre – juristisch gegen die Provokation vor, sondern beantwortete die Angriffe mit der Beauftragung eines anderen politischen Sekretärs. Mittels dieser Personalrochade nahm man der Unternehmensargumentation den Wind aus den Segeln, brachte den Arbeitgeber damit unter Zugzwang und ermöglichte eine neue Gesprächs- und Handlungsebene für den Kampf um Mitbestimmung.

Die Koordination der verschiedenen an einem Abwehrkampf beteiligten Akteure kann als eigenständige (Netzwerk-)Aufgabe angesehen werden (vgl. Kapitel 7.3). Für die Koordinatoren stellt sich das grundlegende Problem, dass derartige Netzwerke keine interne Hierarchie besitzen und daher nicht via Anweisung, sondern immer nur durch diskursive Aushandlung gesteuert werden können. Dies verweist auf einen zweiten Aspekt: Essenziell ist in den Konflikten die Integration der Beteiligten im Hinblick auf die Zielsetzung, die Wahl der Taktiken oder Mittel (bzw. den Verzicht auf bestimmte Taktiken) und die zu erwartenden Resultate. Diese Aspekte werden in den folgenden Abschnitten genauer beleuchtet.

Vertrauen, Loyalität und Identifikation

Die Orientierung der beteiligten Akteure auf gemeinsame Ziele und Mittel ist eine zentrale Herausforderung im Kampf um die Mitbestimmung. Wesentlich ist, dass sich die betroffene Belegschaft mit den Zielen der Ini-

tiative und den Mitteln der Auseinandersetzung identifiziert. Dies schließt auch Vertrauen in die Akteure, und hier in die beteiligte Gewerkschaft, mit ein. In einigen Fällen gelang es Arbeitgebern, die Beschäftigten in eine Art Loyalitätskonflikt zu treiben. Dies war bspw. in den Fällen *Medical* und *Walzer* der Fall, in denen eine zügige Erschließung seitens der Gewerkschaft gelungen war und dann schnell auf die Tarifbindung abgezielt wurde. Hier wuchsen die Mitgliederzahlen rasch an, während das Vertrauensverhältnis der Mitglieder in »ihre Organisation« noch wenig gefestigt war. Mit Zuspitzung des Konflikts, einer Verhärtung der Fronten und zunehmend aggressivem Ton sahen sich Beschäftigte, die eher arglos an der Seite der Gewerkschaft für bessere tarifliche Bedingungen eintraten, scheinbar gezwungen, sich zwischen *ihrem* Unternehmen und der Gewerkschaft zu entscheiden. Die Gewerkschaft wurde mitsamt ihren Vertretern seitens des Arbeitgebers als externer Akteur, als Störfaktor mit eigensinnigen – den Unternehmens- und Belegschaftsinteressen widersprechenden – Interessen dargestellt, der sich in die internen Beziehungen einmischte. Wer sich für die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft entschied, wechselte damit potenziell die Seite, verließ den gemeinsamen Identifikationsrahmen, das »Unternehmens-Wir«, und ging damit, wenn auch unausgesprochen, das Risiko ein, zu einem späteren Zeitpunkt Nachteile zu erfahren.

Der Kampf um Mitbestimmung stellt die Gewerkschaften daher vor besondere Herausforderungen: Zum einen geht es um die Sicherstellung gewerkschaftlichen Rückhalts, der Organisationsmacht, die sich vor allem im Organisationsgrad niederschlägt. Zum anderen geht es um die institutionellen Aspekte. Hiermit ist die Stärkung von Identifikation, Vertrauen und Überzeugung der Mitglieder und der Belegschaft gemeint. Letzteres erfordert eine langfristig angelegte Strategie, die in die Zusammenarbeit und Förderung der betrieblichen Akteure investiert. Bei *Hubel* und *Thermo* gelang es, Vertrauen und Loyalität gerade auch über Beteiligung und Transparenz zu gewinnen und zu stabilisieren. Man sprach offen über die Situation und strategische Optionen. Chancen und Risiken wurden realistisch eingeschätzt und offen kommuniziert.

Einige der Befragten, so bei *Präziso*, *Hubel*, *Thermo* oder auch *Hauser*, hoben hervor, dass gerade in anhaltenden bzw. intensiven Konfliktsituationen das Vertrauen in die hauptamtlichen Vertreter der Gewerkschaft von großer Bedeutung ist. Dieses Vertrauen konnten sich die hauptamtlichen

Gewerkschaftssekretäre in den Fällen erarbeiten. Geschätzt wurden insbesondere Sachkenntnis, Lebens- und Berufserfahrung, Nüchternheit und Klarheit, Zuverlässigkeit, Strategiefähigkeit sowie ein Umgang auf Augenhöhe mit den Beschäftigten. Während diese Aspekte in den Fällen *Hubel*, *Präziso* oder *Thermo* besonders betont wurden, berichten die betrieblichen Akteure in den Fällen *Vehika* und *Möbler*, dass auch die fehlende Akzeptanz die Zusammenarbeit erschwerte. Ein gutes Vertrauensverhältnis trägt auch in Phasen schwieriger Entscheidungen und hilft dabei, »Durststrecken« zu meistern.

Konflikte zwischen Gewerkschaft und Belegschaft: Die Entwicklung geteilter Zielsetzungen und Erwartungen

Einige Fälle (z. B. *Medical*, *Walzer*, *Wehaga*) weisen darauf hin, dass es im Kampf um die Mitbestimmung um einen Konflikt zwischen Motiven und Zielen der konkreten Belegschaft auf der einen und »ihrer« Gewerkschaft auf der anderen Seite kommen kann. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn sich Teile der Belegschaft oder des Betriebsrats mit Vereinbarungen, Ergebnissen bzw. Lösungen zufriedengeben, die aus Sicht der Gewerkschaft nicht vertretbar sind – oder umgekehrt. Sehr deutlich wurde diese Problematik bei *Medical*: Hier legte das Unternehmen im Laufe der Tarifbewegung ein Angebot vor, das – so die Einschätzung der befragten Akteure – bei einer Abstimmung durch die Belegschaft vermutlich Zustimmung gefunden hätte. Von der zuständigen Gewerkschaft wurde das Angebot abgelehnt, da damit eine deutliche Unterbietung des geltenden Flächentarifvertrags unterzeichnet worden wäre. Im Fall *Bisch* bot das Unternehmen dem Betriebsrat den Abschluss von Betriebsvereinbarungen an, die reale Verbesserungen der Arbeitsbedingungen enthielten – und dann letztlich abgeschlossen wurden –, während das Unternehmen Tarifverhandlungen mit der Gewerkschaft gleichzeitig kategorisch ablehnte. Auch bei *Walzer* war der Abbruch der Tarifgespräche von Zugeständnissen (z. B. Gutscheinen) an die Beschäftigten begleitet, sodass Teile der Belegschaft sich mit dem konkreten Ergebnis zufrieden zeigten und sich sowohl von der konfliktorisch verlaufenden Tarifbewegung als auch dem Ziel Tarifvertrag abwandten.

In all diesen Fällen geriet die Auseinandersetzung zuungunsten der Arbeitnehmerseite mehr oder weniger ins Stocken. Im Fall *Medical* beteiligten sich zahlreiche Gewerkschaftsmitglieder nicht mehr am beschlosse-

nen Erzwingungsstreik, bei *Walzer* nahmen Teile der Belegschaft einzelne Zugeständnisse des Unternehmens zum Anlass, sich gegen die Fortsetzung der zunächst begrüßten Tarifbewegung auszusprechen, bei *Bisch* musste die Gewerkschaft die begonnene Tarifauseinandersetzung ohne Ergebnis abbrechen.

Eine anders gelagerte Situation fanden wir im Fall *Hauser*. Hier schlug der beauftragte Jurist einen schnellen Abschluss des Verfahrens vor und riet dem Betroffenen, die vom Unternehmen angebotene Abfindung in einem Vergleich anzunehmen. Der Betriebsrat bestand in Abstimmung mit dem betreuenden Sekretär jedoch darauf, den Konflikt vor Gericht auszufechten – mit dem Erfolg der Rehabilitierung und späteren Wahl zum Betriebsratsvorsitzenden.

Um einer drohenden Spaltung zwischen Belegschaft und Gewerkschaft vorzubeugen, ist es wichtig, die Erwartungen, Vorstellungen und Ziele frühzeitig zu diskutieren und abzustimmen. Für die Gewerkschaften scheint es dabei geboten, gegenüber der Belegschaft die organisations- bzw. branchenpolitische Bedeutung, die Tragweite des Konflikts von Beginn an offensiv und deutlich zu kommunizieren. Je besser es gelingt, betriebspolitische Vorstellungen mit gewerkschaftspolitischen Zielen zu verbinden, desto eher können die Akteure in diesem Spannungsfeld navigieren. Gelingt dies nicht, bekommt die Einheit Risse, und dem Arbeitgeber ist es ein Leichtes, die Gewerkschaft, ihre betrieblichen Repräsentanten und die gewerkschaftspolitischen Ziele als »fremdbestimmt«, »überzogen« oder »unvernünftig« zu diskreditieren.

Gewerkschaftliche Unterstützung im Alltagskonflikt: Zermürbungsstrategien standhalten

Gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte merkten in den Interviews verschiedentlich an, dass die proaktive gewerkschaftliche Unterstützung und die strategische Hilfe im Zeitverlauf nachlassen oder sich auf die »heißen« Konfliktphasen beschränken. Dies ist vor allem in Fällen eines latenten, schwelenden Konflikts zwischen den Betriebsparteien der Fall bzw. im Übergang von erfolgreichen tarifpolitischen Auseinandersetzungen in die »Mühen der Ebene«. So kritisieren einige der betrieblichen Akteure (z. B. *Präziso, Wehaga, Vehika)*, dass Betreuung und Begleitung durch Hauptamtliche zu sehr auf Höhepunkte bezogen seien, während es im alltäglichen Kampf um Mitbestimmung an Impulsen, Ideen und Unterstützung gegen

zermürbende Dauerbehinderung eher fehle. Betriebsräte würdigten zwar durchaus die zuverlässige Arbeit der hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre, vor allem rund um Tarifbewegungen. Bemängelt wurde allerdings, dass die Hauptamtlichen für die alltäglichen Probleme – die ebenfalls Qualität aktiver Behinderung von Mitbestimmung annehmen können und einen Teil der Arbeitgeberstrategien ausmachen – zu wenig Zeit investieren.

Alltägliche Auseinandersetzungen, verbale, persönliche oder auch arbeitsrechtliche Attacken gegen einzelne Mitglieder des Betriebsrats, die wiederholte Verzögerung und Verschleppung zu klärender Belegschaftsanliegen führen auf Dauer zu einem latenten Gefühl der Erfolglosigkeit. Sie lösen Unzufriedenheiten, das Gefühl der Unzulänglichkeit aus und bergen letztlich das Risiko, dass ehedem engagierte Akteure kapitulieren – bis hin zu Fällen psychischer und körperlicher Erkrankungen.

Tatsächlich übersteigen die Anforderungen zur adäquaten Beantwortung dieser Form der »Dauerbehinderung« von Mitbestimmung in der Regel die Ressourcen sowohl der Betriebsräte als auch der zuständigen Hauptamtlichen. Unsere Befunde zeigen jedoch, dass das gewerkschaftliche Engagement in diesen Konfliktfällen durchaus Erfolge sowohl für die betrieblichen Akteure als auch für die Gewerkschaft generieren kann. Dies unterstreicht der Fallbetrieb *Hubel*: Die dauerhafte, systematische Begleitung der Betriebsräte und Belegschaft durch politische Sekretäre und die Geschäftsstelle, fortlaufende Kommunikation, die geduldige Beratung und Überzeugung (gerade auch in schwierigen Phasen, Zeiten des scheinbaren Stillstands oder nach Niederlagen) stärkten nicht nur die Identifikation mit der Gewerkschaft, sondern trugen auch nachhaltig zur Steigerung des Organisationsgrads und der Handlungsfähigkeit der betrieblichen Akteure bei.

Ressourcen erkennen und nutzen: Beteiligung systematisch fördern

Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb sind eine zentrale, oft aber zunächst »stille« Ressource für den Kampf um Mitbestimmung im Betrieb, die bewusst mobilisiert werden muss. Durch die Aktivierung der Gewerkschaftsmitglieder kann die Standfestigkeit der Protagonisten in der Auseinandersetzung gestärkt werden. Geeignete, ggf. niederschwellige Angebote und Impulse für die Mitgliedschaft sowie gegenüber entsprechend aufgeschlossenen Beschäftigten können Haltung, Standfestigkeit, Positionierung und

Eigeninitiative fördern. Der Anspruch vieler Betriebsräte, vor allem gut *für* ihre Belegschaft zu arbeiten und die im Betriebsverfassungsgesetz – bezogen auf Mitbestimmung – verankerte prägende Beziehung vom eher »aktiven Betriebsrat« und der »eher passiven Belegschaft« kann hierbei allerdings regelrecht zum Hindernis werden. Im Fall *Wehaga* gelang es, mit der T-Shirt-Aktion große Teile der Belegschaft zu einem sichtbaren Statement zu bewegen. In einem anderen Fallbetrieb erfuhren wir hingegen von einer selbstständig initiierten Unterschriftensammlung von Kollegen in einer Abteilung, die als Verstärkung im Kampf um Mitbestimmung offensichtlich vom Betriebsrat nicht erkannt wurde und folglich ungenutzt blieb. Arbeitnehmerstrategien lassen sich in dieser Hinsicht weiterentwickeln: Denn die Belegschaft, Gewerkschaftsmitglieder und Vertrauensleute lassen sich nicht nur in Hochphasen des Konfliktes, sondern auch in den alltäglichen Konflikten als Ressource nutzen. In den Betrieben, in denen eine aktive, demokratisch geprägte und in der Praxis bewährte gewerkschaftliche Struktur wachsen konnte und gefördert wurde (bspw. in Form von Vertrauensleuten, Aktivenkreisen oder betrieblich gewachsenen Netzwerken), kann im Kampf um Mitbestimmung auf aktive, verstärkende Ressourcen zugegriffen werden. Indem eine größere Gruppe von Beschäftigten Einfluss auf die innerbetriebliche Meinungsbildung nimmt und der – oftmals unter Beschuss bzw. im Fokus stehende – zentrale Akteur ausdrücklich nicht zu jeder Frage, jedem Statement, jedem Streitpunkt prominent und womöglich allein Stellung nehmen muss, kann auch vermieden werden, den Konflikt als persönliche Fehde abzutun. Sowohl für Betriebsräte als auch für die Gewerkschaften stellt sich hierbei die Aufgabe, die Belegschaft aktiv einzubinden, das organisierte Arbeiten in und mit der Belegschaft einzuüben.

Eine weitere Ressource ist die Vernetzung mit den Belegschaften und Betriebsräten anderer Unternehmen oder mit Unterstützungsnetzwerken. Diese Netzwerke erlauben es, sich unter Gleichgesinnten auszutauschen, Solidarität und Verständnis zu erfahren. Sie können so als wichtige moralische Stütze in Auseinandersetzungen fungieren. Gleichzeitig lassen sie sich als Quellen für neue Ideen und Strategien im Abwehrkampf nutzen. Auch hier zahlen sich langfristige Arbeit und Kontaktpflege aus (vgl. Kapitel 6.2 und 65.)

6.4 Juristische Arbeitnehmerpraktiken

Das folgende Kapitel widmet sich der Untersuchung der *juristischen* Beschäftigtenpraktiken in den Fallbetrieben. In einem ersten Schritt werden die juristischen Arbeitnehmerpraktiken zusammengetragen und systematisiert. Nach der deskriptiven Auswertung werden die juristischen Arbeitnehmerpraktiken hinsichtlich ihrer Wirkung in der betrieblichen Praxis analysiert.

In Konflikten um die Mitbestimmung greifen Arbeitgeber häufig zu Mitteln, die vonseiten der betroffenen Beschäftigten eine rechtliche Antwort nahelegen oder gar herausfordern. Zuvorderst sind hier Kündigungen und Abmahnungen zu nennen, die der Arbeitgeber gegenüber Betriebsratsmitgliedern oder engagierten Protagonisten im Konflikt ausspricht. Von den Betroffenen werden diese oft zu Recht als illegitim angesehen. Vorliegende Studien verweisen auf Fälle, in denen entweder keine hinreichenden Gründe für Abmahnungen oder Kündigungen vorlagen, oder in denen der Arbeitgeber Kündigungsgründe intentional provozierte und gar fingierte. Auf eine Kündigung reagieren betroffene Beschäftigte meist mit Kündigungsschutzklagen, bei denen sie von gewerkschaftsnahen Anwälten unterstützt werden.

Eine verbreitete Form der Behinderung der Betriebsratsarbeit besteht in der Praxis darin, dass der Arbeitgeber der Verpflichtung zu Information, Beratung oder zur Mitbestimmung nach Möglichkeit ausweicht oder den Vorgang verzögert, sodass der Betriebsrat nur mit großem Aufwand oder nur eingeschränkt seine Rechte und Pflichten wahrnehmen kann. Weigert sich der Arbeitgeber, so kann der Betriebsrat eine Unterlassungsklage einreichen. Wenn die mündliche Aufforderung nicht wirkt, kann über einen Anwalt eine schriftliche Aufforderung erfolgen, die auch die Androhung juristischer Schritte beinhaltet.

Um juristische Praktiken bei Kündigungen differenziert bewerten und Erfolgsfaktoren und Risiken herausarbeiten zu können, soll ihre Wirkung auf verschiedenen Ebenen analysiert werden – obgleich in der betrieblichen Praxis überschneidende Wirkungen zwischen den Ebenen zu verzeichnen sind. Auf einer *formal-juristischen Ebene* lassen sich die Urteile bzw. die Ausgänge, die Dauer und die Besonderheiten der Gerichtsverfahren (Erklärt ein Gericht die Kündigung für rechtens? Wird ein Vergleich angeboten? Wird ein Arbeitgeber zur Zahlung von Schmerzensgeld verurteilt? usw.) betrachten. Auf einer *individuell-subjektiven Ebene* kann indes ermittelt

werden, welche Folgen die rechtliche Auseinandersetzung für den betroffenen Arbeitnehmer hatte (Konnte er in den Betrieb zurückkehren? Wurde das Mandat im Betriebsrat erhalten? Kam es zu psychischen oder physischen Erkrankungen?). Auf der *kollektiv-mitbestimmungspolitischen Ebene* wird das Ergebnis des Kampfes um Mitbestimmung im Betrieb untersucht. Hier stehen die Wirkungen auf das jeweilige Konfliktfeld, den Betriebsrat oder die Gewerkschaft im Zentrum.

6.4.1 Spektrum und Systematisierung

Juristische Praktiken auf Arbeitnehmerseite gehörten in fast allen Betrieben unseres Samples zur Gegenstrategie bzw. zum Arbeitsalltag von Betriebsräten. Welche juristischen Praktiken die betroffenen Beschäftigten oder Betriebsräte dabei zum Einsatz brachten, variierte stark mit den Arbeitgeberpraktiken. In allen Fallbetrieben des Samples griffen die Betriebsräte auf vielfältige juristische Praktiken zurück, die in Tabelle 6 dargestellt sind.

Missachtung der Rechte des Betriebsrats: Einigungsstelle, Unterlassungsklage, einstweilige Verfügung und Beschlussverfahren

In der Praxis manifestiert sich die Betriebsratsbehinderung häufig darin, dass der Arbeitgeber die Informations- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates vorsätzlich nicht achtet. In diesen Fällen versucht der Arbeitgeber, die Arbeitsfähigkeit des Betriebsrats zu stören, indem er Informationen nicht rechtzeitig oder unvollständig weitergibt, Anfragen ignoriert oder Termine nicht wahrnimmt. Auch die Arbeitgeberpraxis, die Teilnahme von Betriebsräten an Betriebsratssitzungen oder Schulungen zu verhindern, fällt in dieses Gebiet. Die darauf bezogenen juristischen Maßnahmen auf Arbeitnehmerseite reichen von der reinen Androhung rechtlicher Verfahren, z. B. durch Anwaltsschreiben, bis zur faktischen Nutzung juristischer Maßnahmen, wie der Einigungsstelle, Unterlassungsklagen oder einstweiligen Verfügungen, um den Arbeitgeber zur Einhaltung von Mitbestimmungsrechten zu zwingen.

Im Fall *Wehaga* gab der Arbeitgeber keine Zustimmung zur geplanten Teilnahme des neu gewählten Betriebsrats an gewerkschaftlichen Schulungen. Die Mitglieder sollten stattdessen die Bildungsangebote eines anderen Bildungsträgers besuchen. Nach einer kurzen Auseinandersetzung ent-

schieden sich die Betriebsräte, die Seminare aus eigener Tasche zu bezahlen und konnten somit an der gewerkschaftlichen Schulung teilnehmen.

Bei *Präziso* behinderte der Arbeitgeber den Betriebsrat eher unterschwellig und verdeckt. Die Geschäftsleitung schöpfte zahlreiche betriebsverfassungsrechtlich vorhandene Nischen zuungunsten des Betriebsrats aus. Der Betriebsrat reagierte regelmäßig mithilfe rechtlicher Schritte gegen den Arbeitgeber, z. B. in Form von Unterlassungsklagen oder der Einschaltung der Einigungsstelle. Mit dieser Methode konnte der Betriebsrat einzelne Erfolge erzielen. Dennoch beeinträchtigte die alltägliche Auseinandersetzung die Arbeit des Betriebsrates erheblich. Ein Problem bestand darin, dass Zeit und Ressourcen des Betriebsrats eben in die Auseinandersetzung flossen. Man war einen Großteil der Zeit damit beschäftigt, überhaupt erst die Grundlagen der Interessenvertretungsarbeit (mit juristischen Mitteln) zu erkämpfen. Die inhaltliche Arbeit blieb auf der Strecke.

Tabelle 6: Arbeitgebermaßnahmen und die korrespondierenden juristischen Arbeitnehmerpraktiken in den Fallstudien

Arbeitgeberpraktiken	**Praktiken von Arbeitnehmern**
Kündigungen (gegen Betriebsratsmitglieder, engagierte Beschäftigte, Gewerkschaftsmitglieder)	Kündigungsschutzklagen mithilfe Gewerkschaft, DGB-Rechtsschutz und/oder spezialisierten Anwälten Strafanzeige nach § 119 BetrVG
Abmahnung	Einspruch beim AG (ansonsten Arbeitsgerichtsverfahren auf Rücknahme/Ungültigkeit der Abmahnung)
Missachtung Mitbestimmungsrechte	Anwaltsschreiben Einigungsstellenverfahren Unterlassungsklagen Einschaltung Datenschutzbeauftragter Strafanzeige nach § 119 BetrVG
»Gelbe« Betriebsräte	Amtsenthebung oder Antrag auf Auflösung nach § 23 BetrVG (Verfahren mit verschiedenen Vorbedingungen)
Hausverbot gegen Gewerkschaft	Einstweilige Verfügung
Amtsenthebungsverfahren gegen den Betriebsrat oder Antrag auf Auflösung	Einspruch beim Arbeitgeber

Quelle: eigene Zusammenstellung

Kündigungsschutzklagen

Die bei Weitem am häufigsten angewendeten juristischen Maßnahmen zielten auf die Abwehr von Kündigungen. In mehr als der Hälfte der Fälle unseres Samples sprach der Arbeitgeber Kündigungen oder Abmahnungen gegen Mandatsträger, einen Wahlvorstand oder Gewerkschaftsmitglieder aus. Auf Beschäftigtenseite reagierten die betroffenen Betriebsräte auf die offensiven Arbeitgeberpraktiken, indem sie die gewerkschaftliche Rechtsberatung nutzten. Um gegen Kündigungen und Abmahnungen vorzugehen und den Arbeitsplatzverlust abzuwehren, wurden entsprechende juristische Schritte eingeleitet.

Auf *formal-juristischer* Ebene lässt sich feststellen, dass die Richter in den meisten Fällen zugunsten der gekündigten Arbeitnehmer entschieden. Die Kündigungen wurden abgewiesen bzw. für unwirksam erklärt. Mitunter führte ein anlaufendes Verfahren auch dazu, dass der Arbeitgeber vor einem Urteilsspruch die Kündigung zurückzog. Die betroffenen Betriebsratsmitglieder wurden daraufhin wieder in den Betrieb aufgenommen. Beispielsweise kündigte der Arbeitgeber von *Wehaga* einem engagierten Betriebsratsmitglied. Die Kündigung wurde seitens des Arbeitsgerichts nicht bestätigt, sodass der Betroffene wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren konnte.

Ungeachtet der Tatsache, dass gerichtliche Auseinandersetzungen in letzter Instanz meist zugunsten der betroffenen Betriebsratsmitglieder ausfielen, stellen Gerichtsverfahren für die Betroffenen eine enorme psychosoziale Belastung dar. Sie sind generell mit Ungewissheit über den Ausgang der teils jahrelang dauernden Verfahren verbunden. Zudem gehen sie mit gravierenden finanziellen Einbußen aufgrund der nicht gezahlten Löhne einher. Betrachtet man die Fälle also auf einer *individuell-subjektiven* Ebene, so zeigt sich ein differenzierteres Bild, das die formalen Erfolge in den juristischen Konflikten z. T. in den Schatten stellt. So schied das betroffene Betriebsratsmitglied im Fall *Walzer* trotz des gewonnenen Gerichtsprozesses aus dem Betrieb aus, weil die Belastung zu schwer wog.

Strafverfolgung gegen Behinderung der Mitbestimmung

In zwei Fällen versuchten die Betriebsräte, den Arbeitgeber mithilfe des § 119 BetrVG wegen der Behinderung der Betriebsratsarbeit anzuklagen. Schwierig gestaltete es sich dabei, dem Arbeitgeber sein Fehlverhalten nachzuweisen. Nach aktuellem Recht liegt die Nachweispflicht beim Be-

triebsrat (»Antragsdelikt« statt »Offizialdelikt«). Die hohen Gerichtskosten schrecken die Beschäftigtenseite von der Nutzung des § 119 BetrVG ab. In einem Fall war die Androhung einer Anzeige nach § 119 BetrVG erfolgreich: Sie bewegte die Geschäftsleitung dazu, den Leiter eines Werkes auszutauschen. In der Folge stellte der Arbeitgeber die Behinderungspraktiken gegen den Betriebsrat ein. Eine derartige Abschreckungswirkung fanden wir jedoch selten, was auch auf die Probleme in der Anwendung des § 119 BetrVG zurückzuführen ist.

Proaktive juristische Strategien

Der Großteil der juristischen Beschäftigtenpraktiken in unserem Sample weist einen defensiven Charakter auf, da sie Reaktionen auf Arbeitgeberpraktiken darstellen. Eine Ausnahme bildet der Fall *Howo*, wo der eingeschaltete Jurist den Arbeitgeber mit Einigungsstellenverfahren unter Druck setzte. Im Gesamtkanon der bei *Howo* verfolgten Praktiken erwies sich diese Strategie insofern als erfolgreich, als sowohl ein Betriebsrat als auch die Tarifbindung erkämpft werden konnten. Gleichwohl muss festgehalten werden, dass mit einer derartigen Orientierung auch Risiken verbunden sind. Im Fall *Howo* wird deutlich, dass das Management das proaktive Vorgehen als illegitime Provokation interpretierte, die schließlich auch zur Eskalation des Konflikts beigetragen haben dürfte.

Im Fall *Wehaga* setzte der Betriebsrat im langjährigen Konflikt um Arbeitsbedingungen und Tarifbindung auf eine ähnliche Strategie. Hier kritisierte der Betriebsrat regelmäßig die Personaleinsatz- und Schichtpläne der Geschäftsleitung. Die Einigungsstellenverfahren brachten dem Betriebsrat zwar durchweg Niederlagen, dennoch wurde das Mittel mit dem Ziel weiterverfolgt, den Arbeitgeber zu Zugeständnissen zu bewegen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung zeichnete sich allerdings kein Erfolg dieser Strategie ab: Der Arbeitgeber fühlte sich – auch aufgrund der permanenten Kosten, die die Einigungsstellenverfahren verursachten – »drangsaliert«. Die Beziehung zwischen den Betriebsparteien war nachhaltig gestört – und letztlich erhielt der Konflikt damit auch eine starke persönliche Komponente.

Proaktive Strategien können sich auch gegen arbeitgebernahe Interessenvertreter oder Andere Vertretungsorgane (AVOs) richten. Im Fall *Walzer* wurde die Arbeit des Betriebsratsgremiums durch ein Mitglied, das Informationen an das Management weiterleitete und Sitzungen des Betriebsrates

regelmäßig störte, erschwert. Als Reaktion darauf beschloss der Betriebsrat mit Unterstützung einer Anwaltskanzlei, ein Amtsenthebungsverfahren gegen das Mitglied anzustreben. Allerdings scheiterte dieses Verfahren. Reaktion des Arbeitgebers war die fristlose Kündigung des Betriebsratsvorsitzenden.

Insgesamt sind proaktive Strategien durchaus in der Lage, Arbeitgeber unter Druck zu setzen und gewisse Erfolge zu befördern. Sie bergen allerdings die Gefahr, dass der Arbeitgeber den Spieß umdreht: Plötzlich erscheint das Handeln des Betriebsrats, der den Arbeitgeber mit juristischen Mitteln konfrontiert, als überzogen. Auch aufgrund ihrer Machtstellung im Betrieb ist es für Arbeitgeber teilweise ein Leichtes, die Praktiken der Interessenvertretung als überzogen zu brandmarken, auf hohe Kosten zu verweisen und damit das Handeln der Interessenvertretung gegenüber der Belegschaft zu delegitimieren. Im Kampf um die Deutungshoheit und den Rückhalt der Belegschaft bergen proaktive Strategien klare Risiken.

6.4.2 Chancen und Herausforderungen juristischer Strategien im Kampf um die Mitbestimmung

Die bislang beschriebenen Phänomene verdeutlichen bereits, dass juristische Praktiken der Arbeitnehmerseite in vielen Fällen sinnvoll, z. T. sogar unumgänglich sind, wenn es bspw. um den Schutz von Individuen geht. Juristische Strategien besitzen aber auch typische Risiken, die in den Fallbetrieben unseres Samples zum Vorschein kommen.

Die Dauer gerichtlicher Auseinandersetzungen stellt gerade für die Arbeitnehmerseite in Konflikten um die Mitbestimmung ein Problem dar, welches der Arbeitgeberseite in die Hände spielt. In einigen Fallbetrieben *(Möbler, Brama, Vehika, Stoco, Naro)* zogen sich die Gerichtsprozesse über mehr als ein Jahr hin, gemessen an der Zeit zwischen Ausspruch der Kündigung und Urteilsspruch. Bei *Stoco* dauerte der juristische Konflikt acht Jahre, bis das Bundesarbeitsgericht ein Urteil fällte. Der Arbeitgeber weigerte sich beharrlich, die Mitarbeiterliste für die Einberufung einer Wahlversammlung herauszugeben. Der Betriebsrat von *Vehika* berichtete von über 50 Verfahren, u. a. wegen nicht ausbezahlter Löhne an Betriebsratsmitglieder, die zwei Jahre lang vor Gericht verhandelt wurden. Auch wenn wir nicht in allen Betriebsfällen genaue Angaben zur Dauer erheben konnten, kritisierten die Betriebsratsmitglieder und Gewerkschafter die

ausufernden Verhandlungen. Dieser Umstand stellt eine Herausforderung für die Standfestigkeit und die Willenskraft der Betroffenen dar.

Je länger sich Verfahren hinziehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass betroffene Beschäftigte oder Betriebsräte aufgeben. Die Dauer der juristischen Auseinandersetzung wirkt auf allen Ebenen zermürbend auf die Betroffenen. Die Arbeitgeber sind sich dieses Umstandes bewusst. Sie zielen intentional darauf ab, die Arbeitnehmer finanziell auszutrocknen, moralisch zu zermürben und einen Schwebezustand zu erzeugen, der die berufliche und Lebensplanung über Monate bis Jahre unmöglich machen soll. Zudem wird ein Gefühl ständiger Verunsicherung erzeugt, es kann immer wieder »was kommen« und sowohl der Einzelne als auch der Betriebsrat geraten unter permanenten Rechtfertigungsdruck. Da Betriebsräte aufgrund des besonderen Kündigungsschutzes in den meisten Fällen außerordentlich und fristlos gekündigt werden, kann die Bundesagentur für Arbeit eine dreimonatige Sperrfrist verhängen (SGB III § 159 Abs.1). Zwar muss der Arbeitgeber, verliert er die Gerichtsverfahren, die ausgebliebenen Lohnzahlungen an den Beschäftigten nachzahlen. Bis aber ein rechtskräftiges Urteil gesprochen ist und Revisionsmöglichkeiten oder Instanzwege ausgeschöpft sind, beziehen die Betroffenen oft über mehrere Monate hinweg kein Einkommen. Sie sind auf Ersparnisse und finanzielle Zuwendungen aus dem privaten Umfeld angewiesen. Die finanzielle Not stellt eine enorme Belastung dar, die viele Betroffene zum Aufgeben zwingt.

»Warum ist es dann doch möglich, Betriebsräte zu kündigen? Aus zwei Gründen. Das eine ist, dass diese Verfahren sich einfach lange hinziehen, das ist etwas, wo selten ein einstweiliger Rechtsschutz zur Verfügung steht. Das heißt, die Betriebsräte sehen dann irgendwann kein Land mehr. Insbesondere, wenn sich das wiederholt, wenn mehrere solche Kündigungen ausgesprochen werden und das geht dann nahtlos in das zweite Problem über: Ein Nervensystem ist eine endliche Ressource. Das wissen die Arbeitgebervertreter. Das hat dann mit Paragrafen gar nichts mehr zu tun. Die wissen einfach, wenn die erste Kündigung den nicht zermürbt, die siebte wird ihn zermürben. Geld spielt keine Rolle.« (Jur-Exp)

Darüber hinaus können sich Verfahren auch auf die Belegschaft negativ auswirken und die interessenpolitische Bewegung schwächen. Bei *Medical* zog sich der Urteilsspruch über mehr als ein Jahr und wirkte abschreckend auf die Streikenden. Die Bereitschaft, für die tarifpolitischen Ziele in den Arbeitskampf zu treten, erodierte während dieser Zeit erheblich, sodass

sich die Spaltung der Belegschaft vertiefte und letztlich nur noch eine Rumpf-Bewegung für den Tarifvertrag eintrat.

Da meist aktive Betriebsräte von Kündigungen betroffen sind, bedeutet deren Ausscheiden aus dem Unternehmen eine enorme Schwächung der Interessenvertretung *(Lopag, Naro, Kost)*. Bei *Lopag* schied ein gewerkschaftlich organisiertes Betriebsratsmitglied nach jahrelangen Gerichtsverfahren und Mobbingmaßnahmen aufgrund psychischer und physischer Erkrankungen aus.

Gesamtstrategie und sozialer Rückhalt

Die beschriebenen Herausforderungen wurden von Akteuren in einigen unserer Fälle bewältigt. Diejenigen Fälle in unserem Sample, in denen die Betroffenen die juristischen Auseinandersetzungen sowohl in formaljuristischer als auch in individueller Hinsicht überstanden, weisen einige Besonderheiten auf. Im Fall *Hauser* waren die persönliche Stärke und die politische Überzeugung des Betroffenen ein wichtiger Faktor, um die jahrelange juristische Auseinandersetzung zu überstehen (vgl. Kapitel 6.2). Zudem verfügte er über betriebliche Unterstützung und soziale Netzwerke, die ihm finanziell weiterhalfen (vgl. Kapitel 6.5). Er nahm außerdem sein Mandat als Betriebsrat weiterhin wahr, was ihm den Kontakt ins Unternehmen und zur Belegschaft sicherte.

Ob es Betriebsräten und Gewerkschaftern gelingt, bei intensiver Agitation durch den Arbeitgeber gegen Mitbestimmung zu bestehen – d. h. nicht nur den betroffenen Betriebsrat individuell vor der rechtlichen Sanktionierung durch den Arbeitgeber zu schützen, sondern die arbeitgeberunabhängige Interessenvertretung im Betrieb aufrechtzuerhalten und zu festigen – hängt von der Integration juristischer Arbeitnehmerpraktiken in eine mitbestimmungspolitische *Gesamtstrategie* ab. Juristische Beschäftigtenpraktiken sind tendenziell erfolgreicher und weniger anfällig für Risiken, wenn sie in eine betriebs- und gewerkschaftspolitische Strategie eingebunden sind. Der Rückhalt in der Belegschaft ist auch hier ein wichtiger Faktor:

»Also, du musst unbedingt sicherstellen, dass du Mehrheiten in der Belegschaft organisiert bekommst und bewahren kannst oder im Idealfall vielleicht noch ausbauen kannst und das wird durch eine rein juristische Strategie auf keinen Fall gelingen. Also, du musst die Auseinandersetzung politisch führen. Das heißt, du

musst die Leute überzeugen und ihre Herzen gewinnen. Daneben läuft die juristische Abwehrarbeit und idealerweise auch die juristische Begleitung deiner Gegenoffensive.« (Jur-Exp)

Bei *Wehaga* ging die Strategie des Arbeitgebers, durch die Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes ein Exempel zu statuieren, nicht auf, weil hier neben juristischen Arbeitnehmerpraktiken auch betriebspolitisch reagiert wurde. Der Betriebsrat initiierte zusammen mit einem regionalen Unterstützungsnetzwerk und der zuständigen Gewerkschaft eine T-Shirt-Aktion, um dem gekündigten Betriebsratsmitglied den Rücken zu stärken und dem Arbeitgeber zu verdeutlichen, dass die Belegschaft sich nicht von dem Einschüchterungsversuch beeinflussen ließ.

Eine ähnliche Strategie nutzten die Aktiven bei *Hauser*, wo Gewerkschaft und Unterstützungsnetzwerk das Gerichtsverfahren gegen das gekündigte Betriebsratsmitglied mit einer medialen Kampagne flankierten. Während des Kündigungsverfahrens setzte das gekündigte Betriebsratsmitglied – ungeachtet der fristlosen Kündigung – seine Arbeit als Betriebsrat fort.

Spezialisierte Anwälte als Erfolgsfaktor

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Nutzung spezialisierter Juristen auf Beschäftigtenseite. In Kapitel 5 wurden bereits die neue Qualität und Härte im Konflikt herausgestellt, mit der Unternehmen arbeitgeberunabhängige Betriebsräte systematisch schikanieren. Ein Merkmal ist der Einsatz spezialisierter Anwaltskanzleien, die vom Arbeitgeber beauftragt werden, um Betriebsräte unter Druck zu setzen. Die Beauftragung externer Dienstleister vonseiten des Unternehmens stellt eine neue Stufe der Mitbestimmungsbehinderung dar.

Wo die Arbeitnehmerseite sich mit derartigen Mitteln konfrontiert sah, zog sie oftmals selbst spezialisierte Juristen zurate, um für die juristische Auseinandersetzung gewappnet zu sein. Es handelt sich dabei meist um Anwaltskanzleien, die aufgrund ihrer Spezialisierung im kollektiven Arbeitsrecht, insbesondere in der Beratung von Betriebsräten, auf einen breiten Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Eine derartige Spezialisierung erscheint hilfreich, weil erst sie den Blick für den politischen Kontext eröffnet. So erschließt sich bei einer Kündigung nicht immer unmittelbar, dass sich dahinter mehr verbirgt als ein individueller Rechtsstreit. Hegt der

Arbeitgeber das Interesse, arbeitgeberunabhängige Mitbestimmung komplett und dauerhaft im Betrieb zu verhindern, so reicht eine rein individuelle Rechtsberatung nicht aus. Auch ist es von Vorteil, wenn Juristen über den individuellen Rechtsschutz hinaus den Austausch mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär und dem Betriebsratsgremium selbst suchen, um die juristische Abwehrmaßnahme mit der betriebspolitischen Strategie abzustimmen.

Die beteiligten Juristen können die Auseinandersetzung dabei maßgeblich – und auf unterschiedliche Weise – beeinflussen. Im Fall *Howo* gelang das Zusammenspiel von betrieblich Aktiven, Gewerkschaft und Rechtsanwalt beinahe vorbildhaft. Der Betriebsrat engagierte einen auf die Gegenwehr von Betriebsrätebehinderung spezialisierten Juristen. Dieser übernahm nicht nur die rechtliche Vertretung der gekündigten Betriebsräte, sondern erarbeitete darüber hinaus zusammen mit dem aktiven Betriebsrat und der Gewerkschaft eine Gesamtstrategie. Diese bestand aus mehreren verzahnten Elementen, wie z. B. Streikmaßnahmen. Zudem wurde aber der Partizipation der Belegschaft ein hoher Stellenwert eingeräumt. Juristische Schritte wie die Beantragung regelmäßiger Einigungsstellentermine zu Themen, die geringes Gewicht hatten (z. B. dem Dienstplan), setzten den Arbeitgeber unter Handlungsdruck. Der dadurch verursachte Aufwand sorgte für stetigen Verdruss aufseiten der lokalen Geschäftsleitung.

Im Fall *Hauser* siegte der gekündigte Betriebsrat zwar letztlich auf ganzer Linie – der Weg dahin war jedoch steinig. Ein Problem war die juristische Beratung, die sich zunächst auf ein klares Ziel einschoss: eine Abfindung, bei der der Betroffene (und heutige Betriebsratsvorsitzende) das Unternehmen verlassen sollte. Diese Option war nicht einmal abwegig, denn die Fronten im Konflikt schienen verhärtet, zudem gab es lukrative Jobangebote anderer Unternehmen, die der Betroffene ohne allzu große Hürden hätte annehmen können. Der Anwalt riet dem Betroffenen, das Abfindungsangebot des Arbeitgebers anzunehmen und das Unternehmen zu verlassen. Allerdings war der gekündigte Betriebsrat fest entschlossen, ins Unternehmen zurückzukehren und die notwendigen Verfahrensschritte durchzustehen. Schlussendlich setzte er sich gegen die Empfehlung seines Rechtsanwalts durch. Der Fall verweist darauf, dass eine Analyse der Gesamtsituation unabdingbar ist, bevor Entscheidungen bezüglich der

Ziele und Maßnahmen getroffen werden. Eine Lösung nach »Schema F« gibt es in diesem Feld nicht.

Dass Abfindungen für Anwälte finanziell lukrativer sind als aufwendige Prozesse, setzt fragwürdige Anreize, Auseinandersetzungen mit einem Vergleich zu beenden. Eine Abfindung kann durchaus im Interesse der Beschäftigten liegen, denn sie kann Betroffene in aussichtslosen Konflikten vor psychischen und sozialen Belastungen schützen. Im Falle *Hauser* hätte dies jedoch womöglich eine Schwächung der arbeitgeberunabhängigen Interessenvertretung zur Folge gehabt.

Gefahren einseitiger juristischer Strategien

Unsere Fallbeispiele illustrieren sehr eindrücklich die Risiken, die entstehen können, wenn sich betroffene Beschäftigte bzw. Betriebsräte auf eine vorrangig rechtliche Abwehrstrategie fokussieren. In einigen Fällen lag die strategische Orientierung des Betriebsrats darauf, die Konflikte mit dem Arbeitgeber ausschließlich mit juristischen Mitteln zu führen. Die Gefahr einer einseitigen Fokussierung besteht darin, die Einbeziehung der Belegschaft als zentrale Legitimitätsquelle zu vernachlässigen und darüber auch angreifbarer gegenüber Verleumdungen durch den Arbeitgeber zu werden. So verweisen Geschäftsleitungen in diesen Fällen häufig auf die hohen Kosten der Gerichtsverhandlungen, für die sie die Betriebsräte verantwortlich machen. Bei *Vehika* ließen sich die arbeitgeberunabhängigen Betriebsräte auf einen juristischen Kleinkrieg mit dem Arbeitgeber ein, ohne eine wirksame Strategie zur Einbindung der Belegschaft entwickelt zu haben. Die Betriebsräte dokumentierten einige hundert arbeitszeitrechtliche Verstöße durch den Arbeitgeber und erzielten vor Gericht immer wieder Erfolge. Gleichwohl verstand es der Arbeitgeber geschickt, die Betriebsratsinitiative als übertriebene Maßregelung durch den Betriebsrat zu verleumden, die sich letztlich gegen die Beschäftigten richte. Er fand damit durchaus Anklang in der Belegschaft. Auf der betrieblichen Ebene verloren die arbeitgeberunabhängigen Betriebsräte an Unterstützung und wurden innerhalb weniger Wahlperioden zu einer Minderheit im Gremium, das schließlich von unternehmensnahen Betriebsräten dominiert wurde, die zuvor systematisch durch die Geschäftsleitung protegiert worden waren. Bis heute hat sich an den Machtverhältnissen nichts geändert.

6.4.3 Schlussfolgerungen und Regelungsbedarf

Gerade weil juristische Arbeitgebermaßnahmen gegen Beschäftigte und Mandatsträger wie Kündigungen und Abmahnungen die Existenz der Betroffenen bedrohen, besitzt die rechtliche Komponente in den Konflikten besonderes Gewicht. Juristische Abwehrpraktiken sind in unseren Fallbetrieben an der Tagesordnung. Sie werden jedoch in sehr unterschiedlichen Varianten angewendet. Gängig sind Kündigungsschutzklagen und das Anrufen der Einigungsstelle. Weniger verbreitet finden sich proaktive juristischen Strategien, die den Arbeitgeber unter Zugzwang setzen sollen. Manche Betriebsräte versteifen sich auf die juristische Abwehr. In diesen Fällen besteht die Gefahr, dass der Konflikt in einen »Kleinkrieg« mündet. Betriebsräte, die sich in der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber verausgaben, besitzen kaum Zeit und Kraft, sich um die Umsetzung ihrer inhaltlichen Agenda zu kümmern. Arbeitgeber können in einer solchen Situation leicht darauf verweisen, dass der Betriebsrat einerseits keine Vorteile für die Beschäftigten erzielt und zum anderen das Unternehmen durch bürokratischen Aufwand, immense Kosten, die mit Prozessen wie Einigungsstellenverfahren einhergehen, und ein vergiftetes Betriebsklima schwächt. Diese Argumentation ist bei vielen Belegschaften verfänglich. Wenn der Job auf dem Spiel steht, ist die Qualität der Arbeitsbedingungen zweitrangig.

Die rechtliche Stärkung der Beschäftigten in (juristischen) Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung steht bereits seit Langem auf der Agenda politischer Forderungen, die Betroffene, Gewerkschaften und NGOs an politische Entscheider richten. Laut Aussagen der interviewten Juristen besteht ein Problem im sehr langwierigen Verfahrensweg, der mitunter zur Überauslastung der Gerichte führen kann, weswegen sich die Auseinandersetzungen wiederum in die Länge ziehen. Die Einrichtung spezialisierter Staatsanwaltschaften, die ausschließlich Verstößen gegen das BetrVG nachgehen, könnte hier Abhilfe schaffen. Bislang wird der § 119 BetrVG als Nebenstrafrecht klassifiziert; Verstöße nach § 119 Abs. 2 BetrVG sind ein »Antragsdelikt«, welches nicht initiativ vonseiten der Staatsanwaltschaft verfolgt werden kann.[1] Dies setzt die Initiative der Betroffenen vo-

1 | »Die Tat wird nur auf Antrag des Betriebsrats, des Gesamtbetriebsrats, des Konzernbetriebsrats, der Bordvertretung, des Seebetriebsrats, einer der in § 3

raus. Eine Umwandlung in ein »Offizialdelikt« würde es den Strafverfolgungsbehörden bereits bei einem Anfangsverdacht ermöglichen, aufgrund der Schwere des Vergehens Ermittlungen aufzunehmen. Dies könnte sich im Übrigen gerade auch abschreckend auf diejenigen Arbeitgeber auswirken, die eher »situative Behinderer« von Mitbestimmung (vgl. Kapitel 5) sind.

Die Abschreckungswirkung ist bislang als eher gering einzuschätzen. Das Risiko einer Verurteilung sowie – im Falle einer Verurteilung – das zu erwartende Strafmaß sind vergleichsweise gering: eine »Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr« oder eine Geldstrafe (§ 119 Abs. 1 BetrVG). Letztlich scheint eine Ursache für die geringe Anzahl von Verurteilungen in der z. T. vagen Formulierung des Gesetzestextes zu liegen. Bestraft wird demnach, wer

> »eine Wahl des Betriebsrats, der Jugend- und Auszubildendenvertretung, der Bordvertretung, des Seebetriebsrats oder der in § 3 Abs. 1 Nr. 1 bis 3 oder 5 bezeichneten Vertretungen der Arbeitnehmer behindert oder durch Zufügung oder Androhung von Nachteilen oder durch Gewährung oder Versprechen von Vorteilen beeinflusst […].« (§ 119 Abs. 1 (1) BetrVG).

Eine präzisere Definition der Tatbestände, die als Behinderung oder »Androhung« gelten, könnte hier Abhilfe schaffen. Dies könnte auch Juristen motivieren, die Strafverfolgung aufzunehmen.

Indes gehen die Meinungen über die Anwendbarkeit und den Nutzen des § 119 BetrVG auch unter Juristen und Verbänden auseinander. Im Gegensatz zu Rufen nach verstärkter Nutzung und Verschärfung des Strafmaßes argumentieren einige Juristen, dass eine Anzeige durch den Betriebsrat im Widerspruch zur Maxime der kooperativen Zusammenarbeit im Betrieb stünde, wie sie in § 2 BetrVG vorgesehen ist. Demgegenüber wird eingewendet, dass der Anwendung des § 119 BetrVG in der Regel eine deutliche Verletzung des Kooperationsgebots durch den Arbeitgeber vorausgeht.

Ein erweiterter Kündigungsschutz für Beschäftigte, die eine Betriebsratswahl planen, wird von einigen Juristen gefordert. Zwar unterliegen Betriebsräte und Kandidaten einem besonderen Kündigungsschutz (§ 9 KSchG)

Abs. 1 bezeichneten Vertretungen der Arbeitnehmer, des Wahlvorstands, des Unternehmers oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft verfolgt.« (§ 119 BetrVG [2]).

und sind nur unter außerordentlichen Gründen kündbar. Für Mitglieder des Wahlvorstands, der die Betriebsratswahl vorbereitet, gilt indes nur ein einfacher Kündigungsschutz. Dieser Umstand wird von einigen Arbeitgebern ausgenutzt, um engagierte Beschäftigte unter Druck zu setzen und von der Betriebsratswahl abzuhalten. Ein verbesserter Kündigungsschutz von Mitgliedern des Wahlvorstandes wäre damit angezeigt.

Da die Gewerkschaften in der Regel wichtige Akteure im Hinblick auf die juristische Unterstützung betroffener Beschäftigter oder Betriebsräte sind, liegt der Schluss nahe, dass die gewerkschaftlichen Ressourcen und Kompetenzen in dieser Hinsicht zu stärken wären. Dies könnte bspw. die Einrichtung einer Taskforce beinhalten, die sich auf entsprechende Herausforderungen spezialisiert und sich auch mit lokalen Geschäftsstellen der Gewerkschaften, in denen Fälle von Mitbestimmungsbehinderung aufschlagen, vernetzen.

Wenngleich die rechtliche Stärkung notwendig erscheint: Sie sollte nicht den Fokus der Akteure verengen. Juristische Verfahren gehen zwar meist zugunsten der Arbeitnehmer aus, doch die Erfolge vor Gericht sind kein Indikator für den Ausgang des »Kampfes um Mitbestimmung« im Betrieb. Ein Gewinn für den Betriebsrat kann mit individuellen Belastungen einhergehen, die die Betroffenen dazu bewegen, das Konfliktfeld zu räumen – ihrer psycho-sozialen Gesundheit wegen. Umgekehrt kann ein juristischer Konflikt zur Spaltung der Belegschaft und zur Schwächung der kollektiven Identität führen. Juristische Arbeitnehmerpraktiken sollten daher Element einer betriebs- und gewerkschaftspolitischen Gesamtstrategie sein, die sowohl den rechtlichen Erfolg als auch die kollektiven Ziele und individuellen Voraussetzungen (Stärke der Akteure, soziale Situation, Netzwerke usw.) berücksichtigt. Bewährt haben sich spezialisierte Anwälte bei aggressiven Arbeitgeberpraktiken, weil sie Erfahrung im Umgang mit betrieblichen Konflikten haben, in denen der Arbeitgeber Mitbestimmung verhindern will. Sie zielen bei ihrer Beratung darauf ab, juristische Arbeitnehmerpraktiken in eine betriebspolitische Strategie einzubetten. Auch für juristische Maßnahmen gilt daher, was bereits in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde: Der Rückhalt in der Belegschaft ist für einen langfristigen mitbestimmungspolitischen Erfolg unerlässlich. Der »Kampf um die Mitbestimmung« entscheidet sich nicht vor Gericht, sondern im Betrieb.

6.5 Externe Unterstützung in Abwehrkämpfen: Netzwerke, NGOs und Solidaritätskreise

In Konflikten im Kampf um die Mitbestimmung sind in vielen Fällen externe Akteure, die nicht im engeren Sinne zu den betrieblichen Konfliktparteien gehören, beteiligt. Dazu zählen NGOs, soziale Netzwerke, Berater oder informelle Unterstützerkreise. Gemeinsam ist ihnen, dass ihr Handlungsfeld vorwiegend außerhalb des Betriebs liegt; gleichsam können sie Teil des Konfliktes sein und wichtige Ressourcen für die Generierung und Umsetzung von Arbeitnehmerstrategien beisteuern. Zwar sind auch Gewerkschaften als Organisationen formal Akteure, die außerhalb von Betrieben existieren (vgl. Müller-Jentsch 1997); oft stehen engagierte Beschäftigte jedoch gerade wegen ihrer gewerkschaftlichen Orientierung und Organisiertheit in der Schusslinie mitbestimmungsfeindlicher Arbeitgeberpraktiken. Hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre sind z. T. unverzichtbare Mitstreiter in betrieblichen Auseinandersetzungen. Und im Falle von Tarifbewegungen sowie bei der gewerkschaftlichen Organisierung von Beschäftigten und Betriebsräten treten Gewerkschaften sogar als zentrale Konfliktpartei auf. So finden sich auch in den hier untersuchten betrieblichen Konflikten um Betriebsratswahlen oder die Behinderung der Betriebsratsarbeit keine Fälle, in denen Betriebsräte oder Belegschaften gänzlich ohne die Beteiligung *der* Gewerkschaft – sei es in Form der Gesamtorganisation, hauptamtlicher Sekretäre, gewerkschaftlicher Vertrauensleute, einfacher Gewerkschaftsmitglieder oder von Beschäftigten mit gewerkschaftlicher Orientierung – agiert hätten. Im Gegenteil: Die Unterstützung durch Gewerkschaften spielte in der Regel eine zentrale Rolle (vgl. Kapitel 6.3).

In mehreren Fällen unseres Samples waren Externe in Konflikte involviert. In zwei Fällen, *Hauser* und *Wehaga*, spielten sie sogar eine hervorgehobene Rolle. Insgesamt lassen sich in unserem Sample mehrere externe Akteure identifizieren, die unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen und in den betrieblichen Auseinandersetzungen jeweils spezifische Ressourcen beisteuern (vgl. Tabelle 6). Die Aufgaben der Externen umfassen ein breites Spektrum, wie die Strategieberatung, die Bereitstellung juristischer Expertise, psycho-soziale Unterstützung sowie finanzielle Hilfeleistungen. Im Fall *Wehaga* gab es eine intensive und enge Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und den NGOs. Nahezu wöchentlich telefonierten die Akteure miteinander, entwickelten gemeinsam Strategien. Es ent-

stand ein enges Vertrauensverhältnis, das als »fast schon freundschaftlich« beschrieben wird. Die Zusammenarbeit ging auf die Initiative des Betriebsratsvorsitzenden zurück. Im Fall *Hauser* kooperierten die betrieblichen Akteure ebenfalls sehr eng mit Externen, neben den Gewerkschaften waren hier auch die NGOs sowie private Unterstützungsnetzwerke relevant.

6.5.1 Strukturen und Leistungen der externen Akteure

Wer sind die Externen und wie wirken sie in betrieblichen Konflikten? Die in unserem Sample untersuchten Unterstützungsnetzwerke *Fair im Betrieb NRW (FIB), Aktion gegen Arbeitsunrecht* und *work watch e. V.*, aber auch spezialisierte Anwälte[2], stellten in den Fällen ihre Expertise und Erfahrungen zur Verfügung und berieten im Hinblick auf die Strategieentwicklung. Die Unterstützungsnetzwerke unterscheiden sich sowohl hinsichtlich ihrer institutionellen Einbindung als auch in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung und ihre Herangehensweise an betriebliche Konflikte.

Aktion gegen Arbeitsunrecht

Der 2014 in Köln gegründete gemeinnützige Verein »Aktion gegen Arbeitsunrecht« finanziert sich rein über Mitgliedsbeiträge und Spendengelder und wird durch ein bundesweites Netzwerk von (größtenteils ehrenamtlichen) Aktivisten getragen.[3] Der Schwerpunkt der Arbeit des Vereins, der in Köln ein Büro unterhält, besteht in der Unterstützung betroffener Beschäftigter bzw. Betriebsräte. Neben dem Erfahrungsaustausch, der Vermittlung von Kontakten zu lokalen Netzwerk-Aktiven und spezialisierten Rechtsanwälten unterstützt und agiert der Verein proaktiv, insbesondere bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, indem er auf dem vereinseigenen Internetblog über Einzelfälle berichtet und zu Kundgebungen, Gerichtsterminen oder anderen Unterstützungsaktionen mobilisiert. Neben dieser konkreten Arbeit mit Betroffenen haben die Vereinsaktiven das Ziel, die breite Öffentlichkeit über den jeweiligen Einzelfall hinaus für das Phäno-

---

2 | Die Rolle spezialisierter Anwaltskanzleien für die Abwehrpraktiken der Beschäftigtenseite wird in Kapitel 6.4 betrachtet.

3 | Die Vereinsgründung ging maßgeblich von den beiden Publizisten Werner Rügemer und Elmar Wigand aus, die bereits 2012 eine Studie zu Union-Busting-Fällen in Deutschland für die Otto-Brenner-Stiftung erstellt hatten.

men Union Busting zu sensibilisieren und auch politische Entscheidungsträger zu beeinflussen. Mittelfristiges Ziel des Vereins ist der Aufbau einer Art Bürgerrechtsbewegung, die sich Fragen der Arbeitswelt widmet. In diesem Zusammenhang werden bundesweite Aktionstage organisiert, bei denen dezentral vor Firmenzentralen oder Filialen von Unternehmen demonstriert wird oder Aktionen durchgeführt werden, die breite Beteiligung ermöglichen.

Komitee »Solidarität gegen Betriebsrats-Mobbing« in Mannheim

Das in Mannheim ansässige Komitee setzt sich aus Mitgliedern verschiedener DGB-Gewerkschaften aus dem Rhein-Main-Gebiet zusammen, von denen viele selbst im Rahmen ihrer Betriebsratsarbeit von Anfeindungen betroffen waren oder auch immer noch sind. Das Komitee hat daher am ehesten den Charakter einer Selbsthilfeorganisation, auch wenn sich die Aktivitäten keinesfalls darauf reduzieren lassen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Unterstützung von betroffenen Beschäftigten und Gremien in Form von konkreter Fallberatung, eines allgemeinen Erfahrungsaustauschs, der Vermittlung von Kontakten und der Organisierung von Öffentlichkeitsarbeit und Unterstützungsaktionen. Das Mannheimer Komitee pflegt intensive Kooperationsbeziehungen zu den lokalen Gewerkschaften, insbesondere zur Mannheimer IG Metall, die auch die seit 2014 jährlich vom Komitee organisierte Konferenz unterstützt und Räumlichkeiten im Gewerkschaftshaus dafür zur Verfügung stellt. Die Aktivitäten des Komitees sind nicht zuletzt darauf gerichtet, die Sensibilität für das Thema auch innerhalb der Gewerkschaften zu schärfen und Initiativen (etwa über entsprechende Anträge auf Gewerkschaftstagen) auf den Weg zu bringen, die den innergewerkschaftlichen Austausch zum Thema haben und umfangreichere Ressourcen zur Unterstützung von Betroffenen einfordern.

Fair im Betrieb (Arbeit und Leben/work watch e. V.)

Bei *Fair im Betrieb* handelt es sich um ein Kooperationsprojekt des von dem Enthüllungsjournalisten Günther Wallraff gegründeten Vereins *work watch e. V.* und des DGB-Bildungsträgers *Arbeit und Leben*. Das Projekt erhielt bis Ende 2019 über drei Jahre hinweg finanzielle Unterstützung durch den Europäischen Sozialfonds und das Arbeitsministerium des Landes NRW, worüber zwei Teilzeitstellen geschaffen werden konnten. In

diesem Zeitraum wurden vom Projektteam 76 betriebliche Fälle beraten, deren Konflikte dokumentiert und in Form von zwei Broschüren für die Öffentlichkeit ausgewertet und aufbereitet wurden. Vergleichbar mit den beiden anderen Initiativen liegt auch bei *Fair im Betrieb* der Schwerpunkt der Arbeit in der Beratung von Betroffenen, der Analyse der betrieblichen Konfliktkonstellation, der Vermittlung von Fachanwälten, um den rechtlichen Herausforderungen begegnen zu können, und der Unterstützung bei der Herstellung von Öffentlichkeit und Pressekontakten. Darüber hinaus konnte das Projekt über Konferenzen und Publikationen breite Aufmerksamkeit auf das Thema lenken

Tabelle 7: Externe Akteure in den Fallstudien: Rolle und Ressourcen in Konflikten

Externer Akteur	Aufgaben	Ressourcen
Unterstützungsnetzwerke		
• Fair im Betrieb	Beratung der Akteure im Betrieb, Strategieentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Berichterstattung und Skandalisierung, Dokumentation und Aufbereitung für die Öffentlichkeit	Expertise, Know-how, Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen, rechtliches Know-how, Legitimität
• Aktion Arbeitsunrecht	Öffentlichkeitsarbeit, Berichterstattung und Skandalisierung, Beratung der Akteure, Dokumentation, Planung von Aktionen	Expertise, Know-how, Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen, rechtliches Know-how, Legitimität
• Mannheimer Soli-Komitee	Psychosoziale Unterstützung, Austausch, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Förderung der innergewerkschaftlichen Debatte, Planung von Aktionen	Soziale Ressourcen, Expertise, Know-how, Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen, rechtliches Know-how, Legitimität
Private Netzwerke oder Unterstützerkreise, Familie, Freunde	Psychosoziale Unterstützung, Austausch, Kommunikation, Finanzielle Unterstützung	Soziale Ressourcen, materielle Ressourcen

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die strategische Qualität der Unterstützungsnetzwerke liegt (auch) darin, dass Personen, die nicht direkt von einem Konflikt betroffen sind, einen ungetrübten Blick »von außen« auf einen Fall werfen, gleichzeitig aber Erfahrungen aus anderen Fällen und Kontexten mitbringen – und somit als Experten gelten können. Externe können die Strategiearbeit erheblich voranbringen. Im Fall *Hauser* waren Externe eine wichtige Instanz, die verschiedene Strategien mit den Betroffenen diskutiert und dann letztlich auch in die Praxis von »Gegenwehr« überführt hat.

Externe Unterstützer bringen eigene Netzwerke mit und erweitern damit vorhandene Netzwerke: Sie verfügen wiederum über Partner und Kontakte, die sie den Betroffenen ggf. zur Verfügung stellen können (die »strength of weak ties«, Granovetter 1973). Bei *Wehaga* wurde mithilfe des Unterstützungsnetzwerks ein Kontakt zu anderen Belegschaften des Konzerns hergestellt. Über den Kontakt zu anderen betroffenen Standorten erweiterte sich das Netzwerk, die Betroffenen wurden selbst Teil des Netzwerks (und können zukünftig ggf. Support für andere Netzwerk-Partner leisten). Ein Nebeneffekt liegt darin, dass Konflikte einer breiteren Öffentlichkeit bekannt werden. Wie im Kapitel »Öffentlichkeitsstrategien« ausgeführt wird, fungieren Externe neben den Gewerkschaften als Akteur, der z. B. Pressekontakte herstellt und weite Teile der Öffentlichkeitsarbeit koordiniert.

Unterstützungsnetzwerke können den betroffenen Beschäftigtenvertretern und ihrem Anliegen – der Stärkung der Demokratie im Betrieb – *Legitimität* verleihen. Das Ansehen und der gesellschaftliche Auftrag der Externen, Beschäftigte bei der Ausübung demokratischer Rechte zu unterstützen, strahlt in gewisser Weise auf die betrieblichen Akteure aus und kann damit zu einer wichtigen Machtquelle werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Externen eine bekannte und gesellschaftlich anerkannte Institution verkörpern, die z. B. von staatlicher Seite beauftragt und damit legitimiert ist (wie bei Fair im Betrieb NRW).

In vielen Fällen unseres Samples gehen die Arbeitgeberpraktiken mit z. T. gravierenden psycho-sozialen Beeinträchtigungen der betroffenen Interessenvertreter einher. Private Netzwerke, Familie und Freundeskreise, aber auch organisierte Gruppen wie das Mannheimer Soli-Komitee bieten Betroffenen *psycho-soziale Unterstützung* und Beratung, die in vielen Konflikten für die Betroffenen essentiell sind, um dem Druck standzuhalten.

Eine weitere Funktion, die wir in einem Fall unseres Samples fanden, war die *finanzielle Unterstützung*. Diese Form der Hilfestellung ist von immenser Bedeutung in Konflikten um die Mitbestimmung. Denn sie ermöglicht es den Betroffenen erst, den Konflikt durchzustehen und auszufechten. Oftmals werden Betriebsräte fristlos gekündigt. In diesem Fall stehen sie häufig mittellos da und erhalten zunächst weder Gehalt noch Arbeitslosengeld (aufgrund der Sperrfrist). Im Falle *Hauser* wurden Betriebsräte fristlos entlassen; das engagierte Betriebsratsmitglied – der heutige Betriebsratsvorsitzende – suchte daraufhin Hilfe bei der Gewerkschaft und bei Unterstützungsnetzwerken. Finanzielle Unterstützung erhielt er durch ein privates Netzwerk von Personen, die ihm monatlich einen Geldbetrag überwiesen. Zwar nahm er zudem eine andere Tätigkeit an, die finanzielle Unterstützung seines Solidaritätsnetzwerkes trug jedoch wesentlich dazu bei, dass er den Konflikt weiter austragen konnte und bspw. nicht gezwungen war, sich beruflich vollständig neu zu orientieren. Diese finanzielle Unterstützung ist insofern bedeutsam, weil vonseiten der Gewerkschaften derartige Unterstützungsleistungen bislang in der Regel nicht gewährt wurden.[4]

Die besondere Rolle finanzieller Unterstützung wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, wie Konflikte ohne derartige Hilfeleistungen verlaufen: In einer Vielzahl von Fällen enden sie, weil Beschäftigte – neben dem ohnehin gravierenden psychischen Druck – die finanzielle Belastung und Unsicherheit nicht schultern können. Sie willigen in einen Vergleich ein, nehmen eine Abfindung an – und mit ihrem Exit endet oftmals auch der Konflikt, allerdings zugunsten des Arbeitgebers und zulasten der Belegschaften, die in der Regel keine Verbesserung ihrer Situation erfahren.

6.5.2 Kooperation zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und Unterstützungsnetzwerken

Solidaritätskreise und Unterstützungsnetzwerke sind im Bereich der Arbeitsbeziehungen zwar keine gänzlich neue Erscheinung. Auch externe Beratung oder Schulung gehören zur Normalität von Betriebsratsarbeit. Dennoch lassen sich die hier betrachteten Unterstützungsnetzwerke als eine neuartige Entwicklung in der Arena betrieblicher Interessenvertretung deu-

4 | In DGB und IG Metall wird die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung (z. B. in Form von Darlehen) diskutiert.

ten, in der lange Zeit die Dyade Betriebsrat-Gewerkschaft die zentrale Interaktionsbeziehung markierte. Verschiedene Aspekte erscheinen hier relevant:

Erstens ist die Institutionalisierung der betrachteten Organisationen oder Bewegungen eine neue Entwicklung. Mit den NGOs wurden dauerhafte Strukturen etabliert, die sich nicht etwa in der spontanen Unterstützung eines Arbeitskampfes erschöpfen. Damit spiegelt das Auftreten der NGOs oder Netzwerke in gewisser Weise die neue Qualität der Konflikte im Kampf um die Mitbestimmung. Die Etablierung dauerhafter Unterstützungsstrukturen (z. T. mit staatlich-administrativer Beteiligung) ist die Reaktion auf andauernde strukturelle Probleme und Herausforderungen in diesem Feld. Die betrachteten Fallbetriebe, in denen Unterstützungsnetzwerke zum Einsatz kamen, sind durchweg Beispiele für außergewöhnlich intensive und langwierige Konflikte. Betriebsratsgremien, aber auch Individuen, bekommen hier die geballte Macht der Unternehmen zu spüren und sind gezwungen, mit heftigen, auch persönlichen Konsequenzen (Kündigung, Mobbing, Verlust des Einkommens) umzugehen. Aus dem Gefühl eines solchen Machtungleichgewichts resultiert die Suche nach externer Unterstützung. Ähnlich wie auf der Arbeitgeberseite die Einbeziehung spezialisierter Kanzleien die Intensitätssteigerung der Auseinandersetzung markiert, so signalisieren die Unterstützungsnetzwerke auf Beschäftigtenseite die verheerenden Auswirkungen der Konflikte für die beteiligten Interessenvertreter.

Unterstützungsnetzwerke lassen sich auch als ein Hinweis darauf deuten, dass Gewerkschaften nicht (ausreichend) in der Lage sind, (alle betroffenen) Betriebsräte und engagierte Beschäftigte in den Kämpfen um die Mitbestimmung vollumfänglich zu betreuen und zu beraten oder aber dass solche Organisationsformen angesichts der Dimension des Problems nötig geworden sind und sich als Verstärker bewährt haben. Die hier betrachteten Unterstützungsnetzwerke übernehmen Aufgaben, die von Gewerkschaften – auch aufgrund knapper Ressourcen – nicht in dieser Weise oder aus Sicht der Betroffenen unzureichend angeboten werden. In einigen Fällen wurde die gewerkschaftliche Beratung kritisiert, bspw. bei der rechtlichen Unterstützung. Anwälte hatten eine Abfindung als Lösung angestrebt, was aber letztlich einer vorschnellen Kapitulation im Konflikt gleichgekommen wäre (vgl. Kapitel 6.3).

Im Fall *Flexi* beklagt der betroffene Betriebsrat die nur geringe Unterstützung durch die Gewerkschaft IG BCE. Er suchte daraufhin Rückhalt

beim überbetrieblichen Mannheimer Solidaritätskomitee, das einen Austausch ermöglichte, der von dem Betroffenen als sehr hilfreich empfunden wurde. Auch im Fall *Lopag* kontaktierte der betroffene Betriebsrat ein Unterstützungsnetzwerk, weil seitens der Gewerkschaft keine entsprechenden Leistungen angeboten wurden. Wichtigen Rückhalt, bezogen auf die psychische und moralische Unterstützung, fand der Betriebsrat nicht nur in seiner Familie. Wertvolle Hilfe gab ihm der Austausch mit dem *Mannheimer Soli-Komitee* durch den Austausch mit Mobbingopfern und Tipps in strategischen Fragen.

Indem die Unterstützungsnetzwerke »Lücken« im gewerkschaftlichen Leistungsspektrum adressieren, agieren sie komplementär zu den bestehenden Angeboten. Einschränkend wirkt, dass sie nicht auf eine den Gewerkschaften gleichgestellte Rechtsgrundlage verweisen können (bspw. Zutritt zum Betrieb usw.). Gleichwohl zeigen unsere Fälle, dass Netzwerke seitens betroffener Beschäftigter nur selten einbezogen werden. Hier spielt mitunter auch die Unkenntnis darüber, welche externen Unterstützungsformen überhaupt existieren (und regional verfügbar sind), eine wichtige Rolle. Externe können somit zwar eine wichtige Rolle im betrieblichen Kampf um die Mitbestimmung spielen, weil sie spezielle Aufgaben im Konflikt übernehmen und spezifische Ressourcen beisteuern. Allerdings müssen die betrieblichen Protagonisten, die in einen Konflikt involviert sind, diese Ressourcen auch »aktivieren« und nutzen. Ein eindeutiges Muster, in welchen Fällen externe Unterstützung gesucht und in Anspruch genommen wird, lässt sich aus den Fällen unseres Samples nur schwerlich ableiten.

Vor diesem Hintergrund könnten Gewerkschaften als Akteure, die in allen unseren Fällen involviert sind, eine wichtige Lotsen-Funktion übernehmen: Sollten sie die notwendigen strategischen Betreuungs- oder Beratungsleistungen selbst nicht erbringen können, so können sie zumindest als »Wegweiser« agieren, der Betroffene an die entsprechenden Unterstützungsnetzwerke verweist. Übernehmen die Gewerkschaften eine tragende Rolle bei der strategischen Planung eines Abwehrkampfes, können sie dazu beitragen, den Einsatz von Externen in die strategische Planung einzubeziehen. Dies setzt aber voraus, dass sich Unterstützungsnetzwerke und Gewerkschaften als Verbündete begreifen. Mehr Kooperation, Koordination und Arbeitsteilung sowie die Erschließung weiterer externer Ressourcen (bspw. Kirchen, Vereine) sind empfehlenswert.

6.6 Öffentlichkeitsarbeit und Öffentlichkeitsstrategien

Strategien der Öffentlichkeitsarbeit kommen in vielen Fällen von Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb zum Einsatz. In ganz unterschiedlichen Spielarten fanden wir derartige Maßnahmen in knapp der Hälfte der insgesamt 28 Fälle unseres Samples. Zielsetzung dieser Strategien ist es im Allgemeinen, die Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb, also das (Fehl-)Verhalten des Arbeitgebers, zu skandalisieren, einem größeren Publikum (der »Öffentlichkeit«) bekannt zu machen und die Akteure der Arbeitgeberseite auf diese Weise zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Bekannt sind derartige Strategien auch aus anderen gesellschaftlichen Bereichen. Insbesondere Kampagnen im Umweltschutz (z. B. die Skandalisierung des Unternehmens Shell Mitte der 1990er-Jahre anlässlich von Plänen, die Ölplattform »Brent Spar« im Meer zu entsorgen) oder das *Blaming* skandalöser Arbeitsbedingungen (z. B. in der Bekleidungsindustrie Bangladeschs) haben große Aufmerksamkeit erhalten (vgl. Pries 2010; Archer et al. 2010). Öffentlichkeitsstrategien haben aber nicht nur eine Außenwirkung – sie werden auch intern, also von der Belegschaft, wahrgenommen. Unsere Fallstudien zeigen, dass die Wirkung auf die Belegschaft sehr unterschiedlich ausfallen kann: In einigen Fällen steigen Identifikation und Rückhalt, in anderen hingegen wirken sie abschreckend und desintegrierend.

Der Mechanismus der Einflussnahme bei derartigen Öffentlichkeitsstrategien liegt auf der Hand: Die Machtquelle der Beschäftigtenseite ist die Abhängigkeit des Arbeitgebers vom Zuspruch bestimmter Anspruchsgruppen – das sind z. B. Kunden und Zulieferer, Akteure in der Region, aber auch die eigenen Beschäftigten, die sich mit »ihrem« Unternehmen mehr oder minder identifizieren, um weiterhin motiviert zu arbeiten. Unternehmen benötigen ein gewisses Maß an Legitimität, um Produkte oder Leistungen zu vertreiben, Fachkräfte zu gewinnen und rechtliche Vorgaben einhalten zu können. Öffentlichkeitsarbeit hat Signalwirkung für Anspruchsgruppen. Sie fußt darauf, dass illegitimes Verhalten von den Anspruchsgruppen als solches erkannt und daraufhin bei den Anspruchsgruppen, die für den Arbeitgeber wichtig sind, ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, wie z. B. im Extremfall ein Boykott durch Kunden. Mitunter genügt die Androhung der Veröffentlichung: Eine Verhaltensänderung der Verantwortlichen erfolgt manchmal schon, sobald der Arbeitgeber

die negativen Folgen einer möglichen Öffentlichkeitsstrategie antizipiert. Gleichzeitig wird mit dem Weg in die Öffentlichkeit in der Regel auch eine »rote Linie« übertreten, indem der bisher vor allem unternehmens- bzw. betriebsinterne Konflikt nun nach außen getragen wird und Dritte einbezogen werden. In der Regel geht Öffentlichkeitsarbeit mit einer neuen Eskalationsstufe einher.

6.6.1 Formen von Öffentlichkeitsarbeit in den Fallstudien

Öffentlichkeitsstrategien kommen in erster Linie in Fällen zum Einsatz, in denen die Konflikte von den betroffenen Beschäftigten bzw. Betriebsräten als intensiv erlebt werden. Dies erklärt sich möglicherweise daraus, dass Öffentlichkeitsstrategien durchaus aufwendig sind, in der Regel Externe einbeziehen und – wenn sie greifen – erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen und damit auch auf die Beschäftigten haben können. Ein befürchteter Umsatzrückgang kann sich letztlich auch auf die Jobsicherheit der Mitarbeiter durchschlagen. In der Regel werden Öffentlichkeitsstrategien daher in Kombination mit anderen Praktiken und nur selten zu Beginn eines Abwehrkampfes eingesetzt (eine Ausnahme ist der Fallbetrieb *Möma*, s. unten).

Die Analyse der Fallstudien zeigt, dass Öffentlichkeitsstrategien in ganz verschiedenen Spielarten zum Einsatz kommen und dabei unterschiedliche Wirkungen entfalten können. Formen, Zeitpunkte und der Stellenwert der Nutzung variieren in unserem Sample erheblich: Von Presseberichten über die Nutzung von Social-Media-Kanälen bis hin zu Beschwerden auf höchster politischer Ebene und bundesweiter Skandalisierung findet sich eine umfangreiche Bandbreite von Einzelmaßnahmen.

Im Fall *Wehaga* war der Betriebsrat über einen langen Zeitraum mit Behinderungen seiner Arbeit und auch mit persönlichen Anfeindungen konfrontiert. Die lokale Presse berichtete wiederholt über die Praktiken bei *Wehaga*; bei Demonstrationen und Flugblattaktionen vor dem Betrieb wurden explizit auch Kunden mit Bannersprüchen angesprochen.

> »Und es war auch tatsächlich so, dass die Wirkung von diesen Flugblättern ja auch ist, dass halt Kunden zu den Mitarbeitern gehen, manchmal auch zufällig zu den leitenden Mitarbeitern, um denen was zu sagen und zu fragen, was denn hier los ist. Das ist natürlich für so ein Unternehmen unangenehm, weil es natürlich immer auch um Glaubwürdigkeit und Image geht.« (NGO *Wehaga*)

Im Fall *Vehika* brachte die Gewerkschaft den Fall – nachdem der Betriebsrat über Jahre in seiner Arbeit behindert worden war – mit einer groß angelegten Aktion gegen das Unternehmen an die Öffentlichkeit. Da hochrangige Politiker in diese Strategie eingebunden waren, erzielte man ein beachtliches Presse-Echo mit Berichten in überregionalen Medien. Diese Aktion war aber letztlich erfolglos. Für die Initiatoren völlig unerwartet, ging das Unternehmen auf die Skandalisierung nicht ein. Dadurch verloren sie hingegen an Rückhalt im Betrieb, weil Teile der Belegschaft die Aktion als überzogen bewerteten.

Der Fall *Howo* sticht aus mehreren Gründen hervor: Öffentlichkeitsstrategien kamen hier über mehrere Kanäle und zu verschiedenen Zeitpunkten zum Einsatz. Mithilfe von Warnstreikkundgebungen auf der Straße vor dem Betrieb wurden die lokale Öffentlichkeit und Gäste des Hotelbetriebes auf den Konflikt aufmerksam. Immer wieder berichtete die lokale Presse über die Vorkommnisse. Angesichts der verhärteten Auseinandersetzungen um die Betriebsratswahl, die vom Management von Beginn an intensiv bekämpft worden war, entwickelten die Akteure der Beschäftigtenseite eine Bandbreite an kreativen Strategien, die – in Kombination mit anderen Maßnahmen – zu handfesten Erfolgen in Form eines arbeitsfähigen Betriebsrats und dem Abschluss eines Tarifvertrags führten (vgl. *Howo* Kapitel 4.2). Inwiefern die öffentliche Skandalisierung dann aber letztlich die Schließung des Betriebes befördert hat, lässt sich nicht eindeutig bestimmen.

Allerdings finden sich auch Abweichungen vom vorherrschenden Muster, wonach die Öffentlichkeit erst bei der Eskalation eines Konflikts hinzugezogen wird. Im Fall *Möma* trat die IG Metall unmittelbar an die lokale Presse heran, als sich eine Behinderung der Betriebsratswahl seitens des Arbeitgebers abzeichnete. Über dieses Vorgehen erhoffte man sich eine präventive Wirkung, die das Unternehmen von weiteren Behinderungen abhalten sollte. Nachdem die lokale Presse über die Schikanen im Vorfeld der Betriebsratswahl und die geringen Löhne berichtet hatte, wurde der Arbeitgeber bei der örtlichen Gewerkschaft vorstellig und bat die IG Metall darum, die Vorwürfe nicht weiter an die Presse zu geben. Die IG Metall stellte klar, der Bitte nur dann nachzukommen, wenn die Betriebsratswahl nicht weiter behindert wird. Der Arbeitgeber willigte ein und die Wahl konnte ohne weitere »Störfeuer« ausgetragen werden.

Auffällig ist, dass die Öffentlichkeitsstrategien in den meisten Fällen nicht über den betroffenen Betriebsrat, sondern über externe Akteure initi-

iert und koordiniert werden, vor allem von hauptamtlichen Gewerkschaftern, Solikreisen oder Unterstützungsorganisationen (vgl. Kapitel 6.5). Im Fall *Wehaga* spielten die Organisationen der Unterstützungsnetzwerke eine besondere Rolle. Während ein Netzwerk über seine Website den Fall publik machte und das Verhalten des Arbeitgebers skandalisierte, arbeitete das andere vor allem in der strategischen Beratung der Betroffenen und trat betriebsintern auf (vgl. Kapitel 6.5).

Im Falle *Hauser* wurde Öffentlichkeit auf verschiedene Weise hergestellt und als effektives Druckmittel gegenüber dem Arbeitgeber eingesetzt. Im Anschluss an die Kündigung hatte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende unmittelbar an die Gewerkschaft und auch an ein Beratungsnetzwerk gewandt. Dieses veröffentliche daraufhin Berichte über den Fall auf der eigenen Website, die in der Folge über soziale Medien stark an Verbreitung gewannen. Auf das Unternehmen gewirkt habe nach Einschätzung eines Beteiligten vor allem die Drohung der weiteren medialen Verbreitung. Ganz bewusst hatte man nämlich im ersten Schritt darauf verzichtet, die überregionale Presse oder TV-Sender anzusprechen (dies wäre angesichts der Größe und Bekanntheit des Unternehmens nicht zu hoch gegriffen gewesen). Über diese Strategie gelang es, Druck auf das Unternehmen aufzubauen. Die Drohung mit weiterer Öffentlichkeit und ein »befürchteter Imageschaden« waren offenbar Gründe, weshalb das Unternehmen sich entschloss, den Konflikt nicht noch weiter zu eskalieren.

Die Arbeitsteilung zwischen den Akteuren hat mehrere Vorteile für die am Konflikt beteiligten Beschäftigten bzw. Betriebsräte: Erstens erfordert Öffentlichkeitsarbeit einen erheblichen Aufwand; Pressemitteilungen müssen nicht nur formuliert und redigiert, sondern auch an die zuständigen Stellen gebracht werden; bestehen hier keine Kontakte, ist der Aufwand in aller Regel hoch. Auch Berichte für Websites, Blogs oder Flugblätter müssen zielgruppengerecht verfasst und publiziert werden. Für diese Arbeiten sind Gewerkschaften und Unterstützungsnetzwerke professionelle Partner, die über entsprechendes Know-how verfügen, z. B. Materialien erstellen und das Terminmanagement für Interviews abwickeln können.

Wenn Externe Träger der Öffentlichkeitsstrategien sind, kann es – zweitens – gelingen, die Beschäftigten aus der Konfliktlinie zu nehmen. In manchen unserer Fälle wurden Betriebsräte zur Zielscheibe, weil sie sich in Pressestatements kritisch geäußert hatten *(Wehaga)* oder weil das Management in ihnen die Initiatoren von »betriebsschädigenden« Verlautba-

rungen sah. Öffentlichkeitsstrategien sind konfliktgeladen, sie werden vom Arbeitgeber z. T. als eine erhebliche Provokation aufgefasst – schließlich adressieren sie Kernanliegen jedes Unternehmens: Umsätze und Gewinne.

6.6.2 Wirkungen und Probleme bei Öffentlichkeitsstrategien

Öffentlichkeitsstrategien zielen letztlich darauf ab, den Arbeitgeber durch tatsächliches oder angedrohtes Publikmachen der illegalen oder illegitimen Praktiken der Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. In einigen unserer Fälle gelingt es über diese Strategien, bemerkenswerte Erfolge zu erzielen. Im Fall *Howo* brachten öffentlichkeitswirksame Aktionen vor dem Betrieb die Presse ins Spiel. Der Streik wurde zudem über einen Blog dokumentiert, der auch den Austausch mit anderen gewerkschaftlichen Initiativen beförderte und zu wechselseitigen Solidarisierungen führte. Angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen auf Gäste angewiesen ist, kann eine solche Berichterstattung negative Auswirkungen haben. Inwiefern diese Maßnahmen unmittelbare Effekte auf Buchungen bzw. Stornierungen hatten und darüber ökonomischen Druck entfalteten, war nicht genau auszumachen. Die Geschäftsleitung machte gegenüber dem Betriebsrat und der Gewerkschaft aber wiederholt klar, dass sie sich durch die Medienberichte unter Druck gesetzt fühle.

Im Fall *Lopag* nahm der Betriebsrat Kontakt zu Politikern und Unterstützungsnetzwerken auf, um das gegen ihn und Kollegen betriebene Mobbing – insbesondere die fristlose Kündigung eines Betriebsratsmitglieds – publik zu machen. Daraufhin erhielt der Fall breite mediale Öffentlichkeit. Verschiedene Fernsehsender berichteten über die Vorfälle im Unternehmen. Da der Arbeitgeber weitere negative Berichterstattung vermeiden wollte, nahm er die fristlose Kündigung zurück.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Öffentlichkeitsstrategien nur unter bestimmten Bedingungen Wirkung zeigen: Erstens muss das Anliegen, auf das sie zielen, von den adressierten Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, lokale Öffentlichkeit) als legitim und erstrebenswert angesehen werden. Zweitens müssen die Anspruchsgruppen den handelnden Akteuren Vertrauen entgegenbringen. Und drittens geht es um die *Verhältnismäßigkeit* der Mittel: Die gewählten (Abwehr-)Praktiken müssen von den Anspruchsgruppen als »angemessen« erachtet werden.

(1) Legitime Anliegen: Im Fall *Möma* gelang es der IG Metall durch die lancierte Veröffentlichung der Behinderung der Betriebsratswahl und der schlechten Arbeitsbedingungen in der lokalen Presse, den Arbeitgeber derartig unter Druck zu setzen, dass er die Betriebsratsinitiatoren zumindest nicht offensichtlich weiter schikanierte. In der Belegschaft stieß das Vorgehen der IG Metall auf positive Resonanz, und zusätzlich stärkte die Berichterstattung die Initiatoren der Betriebsratsgründung, weil ein Großteil der Beschäftigten die in den Presseartikeln transportierte Botschaft, das Unternehmen sei ein »schlechter Arbeitgeber«, teilte und an den Arbeitsbedingungen etwas ändern wollte.

Trotz z.T. vorbildlicher Öffentlichkeitsarbeit und breiter gesellschaftlicher Solidarisierung mit den Anliegen der Belegschaft war das Unternehmen im Fall *Medical* lange Zeit zu keinerlei Konzessionen bereit und lehnte den Abschluss eines Tarifvertrags ab. Es gab zahlreiche Presseartikel und Fernsehberichte in lokalen bzw. Landesmedien. Ver.di und Betriebsrat arbeiteten eng zusammen, man stand in intensivem Austausch, die Konfliktführung wurde untereinander beraten. Ver.di gelang es zudem, internationale Solidarität herzustellen; so wurden Gewerkschafter aus anderen Ländern eingebunden, die den Mutterkonzern öffentlichkeitswirksam angriffen und Kundgebungen vor der Firmenzentrale organisierten, was von den ver.di-Aktiven im Betrieb als starkes Zeichen gewürdigt wurde. Der sich lange hinziehende Konflikt führte allerdings dazu, dass die betriebliche Streikbewegung nach und nach erodierte. Der über viele Monate aufrechterhaltene Dauerstreik konnte so nicht den erforderlichen Druck aufbauen, um das Unternehmen zum Einlenken zu bewegen. Der Gewerkschaft und dem Betriebsrat war es letztlich nicht gelungen, die (temporär) breite öffentliche Unterstützung in eine Stärkung der betrieblichen Auseinandersetzung zu übertragen.

(2) Legitime Akteure: Gewerkschaften und Unterstützungsnetzwerke werden von der Öffentlichkeit in der Regel als Akteure mit einem legitimen Auftrag wahrgenommen. Die Unterstützungsnetzwerke in unserem Sample besitzen zwar unterschiedliche Aktivitätsschwerpunkte, auch divergiert die strategische Herangehensweise (vgl. Kapitel 6.5). Alle sind jedoch überbetrieblich organisiert und stehen nicht im Verdacht, egoistische oder syndikalistische Motive (z.B. einseitige Vorteile oder Vergünstigungen für bestimmte Beschäftigtengruppen, Betriebe oder Standorte auf Kosten Dritter) zu verfolgen.

Auf der *Wehaga*-Belegschaftsversammlung konnte das Unterstützungsnetzwerk damit punkten, dass es über gesellschaftliches Ansehen verfügt und ihm darüber Legitimität und Ansehen zukommt.

»Das haben wir dort auch sozusagen deutlich gemacht. […] Da tritt man auch nicht als kleine NGO auf, sondern da hat man einen gesellschaftlichen Auftrag. Da wird schon qua Einführung deutlich gemacht, dass hinter Mitbestimmung ein gesellschaftliches Interesse steckt. Das ist halt für das Standing in so einer Auseinandersetzung auch ganz schön wichtig – auch gegenüber der Belegschaft, aber auch gegenüber dem Arbeitgeber.« (NGO *Wehaga*)

Der Fall *Walzer* illustriert den Aspekt fehlenden *Vertrauens* und (il)-legitimer Akteure recht deutlich. Die IG Metall organisierte rund um die Gerichtsverhandlungen zur Kündigung des Betriebsratsvorsitzenden überbetriebliche Solidarität, indem sie mit zahlreichen Kollegen aus anderen Betrieben im Gerichtssaal erschien. Außerdem brachte die Gewerkschaft das Betriebsrats-Mobbing in die regionalen Zeitungen. Man informierte auch lokale Politiker sowie Kunden und Gesellschafter über die Geschehnisse im Betrieb. Das Problem für die Interessenvertreter bestand nun aber darin, dass die IG Metall von Beteiligten und Beschäftigten nicht ausreichend als legitime Vertreterin der Belegschaftsinteressen akzeptiert wurde und die Akzeptanz im Verlauf des Konflikts zudem nachließ.

(3) Legitime Mittel: Gerade, weil Öffentlichkeitsstrategien weitreichende Konsequenzen haben, ist ihr Erfolg auch davon abhängig, wie diese Strategien seitens der Anspruchsgruppen wahrgenommen werden. In den Fällen *Wehaga* und *Hauser* standen die Belegschaften hinter den Öffentlichkeitsstrategien der Betriebsräte.

Hingegen wurde bei *Vehika* die Vorgehensweise der Interessenvertreter seitens der Belegschaft als unangemessen und überzogen wahrgenommen. Die eingeschlagene Strategie war aus Sicht vieler Mitarbeiter nicht verhältnismäßig. In diesem Fallbetrieb ging die IG Metall auf Drängen des Betriebsrats mit einer breit angelegten Maßnahme an die Öffentlichkeit. Sie plante eine groß angelegte Aktion gegen das Unternehmen, verschiedene Politiker wurden eingeschaltet, das Presse-Echo war beachtlich. Der betroffene Betriebsrat hatte die gegen ihn gerichteten Maßnahmen über einen langen Zeitraum akribisch dokumentiert und drängte die IG Metall mit Nachdruck, die Einschüchterungs- und Behinderungsmaßnahmen der Geschäftsleitung öffentlich zu machen. Tatsächlich gab die IG Metall

dem Druck nach. Entsprechende Pressestatements wurden verfasst, in denen auch die Möglichkeit einer groß angelegten Aktion gegen *Vehika* ins Gespräch gebracht wurde. Nachdem das überregionale Presse-Echo aber keinerlei Einlenken aufseiten der Geschäftsleitung bewirkt hatte, startete die IG Metall eine groß angelegte Öffentlichkeitsstrategie, die eine weitere Welle öffentlicher Aufmerksamkeit nach sich zog.

Diese Maßnahmen wirkten sich letztlich aber sogar negativ auf den Betriebsrat aus, der vonseiten der Geschäftsleitung immer weiter unter Druck geriet und nach der groß angelegten Öffentlichkeitsaktion erheblich angegangen wurde. Nicht zu erwarten gewesen war, dass die medialen Berichte letztlich kaum Druck auf das Unternehmen ausüben konnten.[5] Aber auch die Belegschaft reagierte ablehnend. Ein Grund lag darin, dass die Mehrheit der Belegschaft sich offensichtlich bereits vom Betriebsrat abgewandt hatte. Die Deutungshoheit über die betriebliche Gegenwehr reichte nicht mehr aus. In dieser Situation wurde die groß angelegte Öffentlichkeitsarbeit seitens der Belegschaft als »unpassend« interpretiert und schwächte die Position des Betriebsrates.

Öffentliches Engagement kann die Beteiligten in kritische Situationen bringen und den Konflikt individualisieren. Im Verlauf der erbittert geführten Auseinandersetzung bei *Wehaga* kam es zu einer ganzen Reihe von Anfeindungen und Angriffen auf die Person des Betriebsratsvorsitzenden. Der Arbeitgeber sprach mehrere Kündigungen aus, weil der Betriebsratsvorsitzende sich in Presseinterviews kritisch über das Unternehmen geäußert hatte. Die Geschäftsleitung wertete dies als Störung des Betriebsfriedens.

Auf Beschäftigte können Öffentlichkeitsstrategien sowohl positiv als auch negativ wirken. Zum einen kann die Belegschaft sie als Durchbruch deuten, mit dessen Hilfe betriebliche Missstände die ersehnte öffentliche Beachtung finden, also einem breiteren Publikum, vielleicht sogar der Poli-

5 | Über die Gründe lässt sich nur spekulieren; ein Aspekt mag die vehemente Abwehrhaltung gegenüber der deutschen Mitbestimmung sein, die stark in der Kultur des Unternehmens mit ausländischer Konzernmutter verankert ist. Das leitende Management, das vornehmlich aus dem Stammland entsandt wurde, interessiert sich mitunter stärker für die Herausforderungen der Leistungserstellung im grenzüberschreitenden Fertigungsverbund als für potenziell negative Effekte auf einem nationalen Absatzmarkt.

tik oder Behörden, zu Ohren gelangen. Zum anderen sind Fälle bekannt, in denen Mitarbeiter das Publikmachen des betrieblichen Konfliktes mit Argwohn beäugten. Denn ein Konflikt stellt die Beschäftigten z. T. vor ein Dilemma: Einerseits sehen sie betriebliche Missstände und sehnen sich nach Abhilfe; andererseits begreifen sie sich als Teil des Unternehmens, mit dem sie sich identifizieren. Auch die Berufsehre verbietet es einigen Beschäftigten, den eigenen Betrieb öffentlich bloßzustellen. Problematisch ist dies umso mehr, wenn solche Mitarbeiter öffentlich als Konfliktpartei wahrgenommen werden, die sich weniger stark mit dem Konflikt identifizieren. Kassierer, die in ihrer Einzelhandelsfiliale permanent auf die illegalen Machenschaften ihres Unternehmens angesprochen werden, reagieren früher oder später »genervt« auf die Fragen von Kunden. Beschäftigte haben in der Regel kein Interesse daran, negative Berichte über das eigene Unternehmen in der Presse zu lesen. Eine weitere Facette ist, dass Skandalberichte in Medien mit hoher Reichweite dem Unternehmen und infolge dessen ggf. auch den Beschäftigten schaden können. Für manche, gerade für Personen, die nicht direkt in einen Konflikt involviert sind oder aber dem Anliegen eher skeptisch gegenüberstehen, ist daher auch eine negative Haltung zur öffentlichen Berichterstattung nicht ungewöhnlich.

Auch bezüglich der Strategie der Öffentlichkeitsarbeit gilt daher, dass die handelnden Akteure die Belegschaft »mitnehmen« müssen. Im Fall der »T-Shirt-Aktion« bei *Wehaga* gelang eine Verbindung von interner Öffentlichkeitsarbeit und der Stärkung des Rückhaltes in der Belegschaft. Sie führte dem Arbeitgeber unmittelbar vor Augen, dass in besagtem Konflikt ein großer Teil der Belegschaft aufseiten des betroffenen Betriebsrats stand.

»[Die T-Shirt-Aktion] war in dem Konflikt sehr wichtig, denn der Arbeitgeber – weil die Beschäftigten das auch getragen haben – hat gemerkt: ›Oh, jetzt hab' ich hier ein Problem.‹ Und das Problem entsteht für den Arbeitgeber immer dann, wenn er das Gefühl hat, er verliert die Meinungsführerschaft im Konflikt.« (NGO *Wehaga*)

Öffentlichkeitsstrategien können auch am Fehlen wirksamer Kanäle scheitern. In unserem Sample gibt es einen Fall, bei dem es nicht gelang, die Presse zu mobilisieren. Die IG Metall hatte den Arbeitgeber wegen Behinderung der Betriebsratsarbeit gemäß § 119 BetrVG angezeigt, das zuständige Gericht stellte das Verfahren jedoch wegen Mangels öffentlichen Interesses ein. Die Aktiven und die Gewerkschaft versuchten daraufhin, die

Behinderungsversuche des Arbeitgebers in der regionalen Öffentlichkeit zu verbreiten, um Druck auf den Arbeitgeber aufzubauen. Allerdings zeigten die Zeitungen wenig Interesse an dem Fall.

Diese Befunde verweisen auf wichtige Unterschiede hinsichtlich der einzelnen Öffentlichkeitsstrategien. Lokale und überregionale Zeitungen sind eher daran interessiert, attraktive »Geschichten« für ihre Leserschaft zu generieren, was oftmals von der Einschätzung zuständiger Redaktionen abhängen mag. Auf »Union Busting« spezialisierte Blogs bspw. sind derartigen Beschränkungen nicht ausgesetzt. Von Individuen bespielte Social-Media-Kanäle wiederum sind frei gestaltbar. Allerdings unterscheiden sich die genannten Kanäle auch hinsichtlich ihrer Reichweite bzw. Fähigkeit, ein spezifisches Publikum zu erreichen. Blogs erreichen in der Regel eher die interessierte (Fach-)Öffentlichkeit, gleiches gilt für Social Media. Eine breitere Öffentlichkeit wird in der Regel durch die lokale und überregionale Presse erreicht.

»Die lokalen Medien spielen in den Konflikten immer eine sehr, sehr große Rolle, weil sie halt auch am Ort einfach sehr stark gelesen werden. Wenn lokale Medien über einen betrieblichen Konflikt berichten, dann kann man sicher sein, dass das Gesprächsthema im Betrieb ist, aber auch bei den Kunden.« (NGO *Wehaga*)

Vorteilhaft kann es sein, wenn Berichte auf Blogs die Aufmerksamkeit regionaler oder überregionaler Medien auf sich ziehen und darüber – über einen »Multiplikatoreffekt« – eine weitergehende Kampagne mit ggf. (über-)regionaler Berichterstattung angestoßen werden kann.

6.6.3 Strategische Planung der Öffentlichkeitsstrategien

Die Fallstudien legen den Schluss nahe, dass der Einsatz von Öffentlichkeitsarbeit strategisch geplant werden sollte. Dies ist in den Fällen unseres Samples freilich nur selten der Fall. Öffentlichkeitsarbeit wird oft nicht strategisch geplant und hinsichtlich ihrer potenziellen Konsequenzen und (Neben-)Wirkungen teilweise nicht ausreichend reflektiert. Im Fall *Möma* geht die IG Metall unmittelbar an die Presse, als sich eine Behinderung der Betriebsratswahl abzeichnet. Bei *Vehika* erscheint die groß angelegte Aktion als letzte Option in einem bereits als verloren geglaubten Konflikt. Im Fall *Howo* werden über den (längerfristigen) Konfliktverlauf verschiedene Formen der Öffentlichkeitsarbeit gewählt und Erfolge erzielt, wobei

schwer einzuschätzen ist, welchen Anteil die Öffentlichkeitsarbeit daran hatte.

Im Fall *Hauser* fügen sich verschiedene Formen von Öffentlichkeitsarbeit am ehesten gut zu einer (Gesamt-)Strategie zusammen, zu der auch der abgewogene, »dosierte« Einsatz der Mittel zählt. Die Akteure (Betriebsrat, Netzwerke) scheinen sich der Wirkung von Öffentlichkeitsstrategien sehr bewusst zu sein, vor allem reflektieren sie, dass *blaming-and-shaming*-Strategien eine endliche Ressource sind, die sich »verbraucht«, wenn sie (zu oft) angewendet wird. So kann die Drohung mit Öffentlichkeit den Arbeitgeber zu einer Verhaltensänderung bewegen; ist das Image des Unternehmens jedoch einmal beschädigt, bieten Öffentlichkeitsstrategien in der Regel keinen »Hebel« mehr.

Eine durchdachte Strategie der Öffentlichkeitsarbeit lässt sich auch bei *Wehaga* erkennen. Hier diskutierten die beteiligten Akteure, ob Öffentlichkeitsstrategien anstelle des erhofften Rückenwinds nicht auch zu einer Verhärtung der Fronten im Konflikt führen könnten. Hintergrund war die Überlegung, dass die mediale Berichterstattung die Beschäftigten unmittelbar ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Mitarbeiter wurden von Kunden angesprochen und gerieten unter Rechtfertigungszwang. Zudem wurde die Gefahr von Jobverlusten diskutiert, die drohen könnte, wenn das Image des Unternehmens zu stark beschädigt wird. Man entschied sich dann letztlich dennoch für eine ausgefeilte Öffentlichkeitsstrategie: Ein Grund war, dass das Unternehmen bereits gemeinhin als »Union Buster« bekannt war, der Mitbestimmung zu verhindern versucht. Ein zentraler Faktor für das Gelingen war aber auch, dass die Akteure die Belegschaft ins Boot holten und ihre Überlegungen begründeten; die Schlüsselpersonen machten »im besten Sinne Gewerkschaftsarbeit« und bewiesen »hohe soziale Kompetenz«. Neben der Information der Belegschaft – nicht zuletzt in vielen Einzelgesprächen – wurde auch über soziale Netzwerke und Pressekontakte der Fall publik gemacht.

7 Schlussfolgerungen und Ausblick

Gegenstand der vorliegenden Studie waren Strategien und Praktiken, die Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften entwickeln, wenn sie durch Arbeitgeber an der Ausübung ihrer Beteiligungsrechte gehindert werden. Diese Behinderung bezieht sich auf verschiedene Aspekte, wie die Einrichtung oder (Wieder-)Wahl eines Betriebsrats, die Arbeit der gewählten Interessenvertreter, gewerkschaftliche Aktivitäten oder aber das Streben nach einem Tarifvertrag. Um die Strategien und Taktiken der Beschäftigtenseite analysieren und zudem hinsichtlich ihrer Wirkungen einschätzen zu können, wurden auf Basis einer umfangreichen theoretischen Konzeption (vgl. Kapitel 2) empirische Untersuchungen in insgesamt 28 Betrieben durchgeführt. Weil sich die Strategien der Beschäftigten nur im Kontext der Arbeitgebermaßnahmen, der betrieblichen und Branchenkontexte sowie der -historie verstehen lassen, waren umfangreiche Erhebungen notwendig, die auch außerbetriebliche Experten einbezogen. Die interessierenden Beschäftigtenstrategien wurden als Teil einer betrieblichen Konflikt- und folglich Interaktionsbeziehung interpretiert, bei der sowohl Beschäftigte (und ihre institutionalisierten Repräsentativorgane) als auch Arbeitgeber in Aushandlungen versuchen, ihre Interessen und Vorstellungen durchzusetzen und dabei auf verschiedenste Machtmittel und Ressourcen zurückgreifen. Die politische und soziale Brisanz des Themenfeldes wurde im Laufe des Berichts bereits des Öfteren angesprochen.

Zusammenfassend betrachten wir nachfolgend zunächst die Befunde zu den Arbeitgeberpraktiken, um daran anschließend darauf bezogene Praktiken von Beschäftigtenseite im Kampf um die Mitbestimmung zu resümieren. Die Studie schließt mit einigen Überlegungen zu den theoretischen Konzepten und einem Ausblick.

7.1 Ursachen des Kampfs um die Mitbestimmung: Arbeitgeberpraktiken zwischen situativem Be- und strategischem Verhindern von Mitbestimmung

Angriffe auf die Mitbestimmung sind nicht auf vermeintlich prekäre Dienstleistungsbranchen beschränkt. Sie finden sich auch in den ehedem als gut reguliert geltenden Sektoren des verarbeitenden Gewerbes, in denen konfliktpartnerschaftliche Arrangements – erstrittene Rechte und Beteiligungsmöglichkeiten – mit Tarifverträgen und Betriebsräten lange Zeit dominierten. Hinsichtlich der betrieblichen Strukturen gibt es in unserem Sample reichlich Varianz: Bei einer Reihe von Betrieben mit intensiven Konflikten handelte es sich um Standorte größerer Unternehmen, z. T. gar um Niederlassungen multinationaler Konzerne mit mehreren tausend Beschäftigten. Die These, wonach der Schwerpunkt ablehnender Haltungen und aggressiver Praktiken gegen Betriebsräte und Gewerkschaften in Klein- und Mittelbetrieben liegt, in denen Eigentümer auf Grundlage einer patriarchalischen Sozialordnung herrschen, wäre vor diesem Hintergrund zu überdenken.[1] Prinzipiell scheint es, dass Behinderung von Mitbestimmung unabhängig von der Betriebsgröße, Branche oder Herkunft möglich ist. Unsere Studie legt die Vermutung nahe, dass insbesondere solche organisatorischen Einheiten mit höherer Wahrscheinlichkeit Schauplatz von Kämpfen um die Mitbestimmung werden, in denen es keine Tradition der Mitbestimmung gibt, in denen Betriebsräte und Gewerkschaften weit davon entfernt sind, als Selbstverständlichkeit oder auch nur als legitime Institution wahrgenommen zu werden. Diese Situation ist aber in Betrieben mit ganz unterschiedlichen Strukturmerkmalen gegeben, so bspw. in Start-ups bestimmter Branchen, in denen Manager und Beschäftigte bislang keine Erfahrungen mit Mitbestimmung haben; in Unternehmen bestimmter Regionen mit schwacher Mitbestimmungstradition[2] oder in Niederlassungen von Unternehmen mit ausländischem Stammsitz, die z. B.

1 | Auf Basis unserer qualitativen Methodik lassen sich keine verallgemeinernden (repräsentativen) Schlussfolgerungen ziehen (vgl. Kapitel 3), wohl aber kann man begründete Hypothesen und Annahmen generieren, die dann ggf. in weiteren Untersuchungen überprüft werden müssten.

2 | Zu denken wäre hier an die Nachwirkungen der Vorwendezeit und der Transformation in den ostdeutschen Bundesländern (vgl. Hertwig 2020).

durch den Einfluss der Unternehmens- der Stammlandkultur zur Abwehr von Mitbestimmung neigen. Auch in Betrieben, in denen Mitbestimmung als Kostenfaktor gesehen wird, greifen Arbeitgeber mitunter häufiger zu Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung.

Mit der Vielfalt betrieblicher Kontexte, in denen Mitbestimmungsbehinderung virulent ist, korrespondiert der Befund, dass die Leidtragenden von Arbeitgeberpraktiken gegen die Mitbestimmung alle Beschäftigtengruppen umfassen. In unseren Fallbetrieben traf es sowohl gering als auch hoch qualifizierte, alteingesessene Facharbeiter und jüngere Kollegen. Genderunterschiede lassen sich auf Basis unserer Fälle nur schwerlich rekonstruieren; dies liegt aber auch an der geringen Fallzahl von Betrieben, denn im Schnitt wiesen die von uns untersuchten Betriebe und Gremien einen geringen Frauenanteil auf. In einigen Fällen wurden jedoch explizit Frauen zur Zielscheibe von Angriffen. In zwei Fällen war ein großer Teil der Belegschaft weiblich. Berichtet wurde in einigen Fällen von sexistischen Äußerungen gegen Frauen, die in Konflikten oft genutzt werden, um engagierte Interessenvertreterinnen abzuwerten und zum Rückzug zu drängen.

Die *Motivlagen* der Arbeitgeber, gegen Betriebsräte oder Gewerkschaften zu agitieren, sind vielfältig. Prominent, weil auch in Medien z. T. offensiv vertreten, ist eine ideologisch verbrämte Totalverweigerung: Aus Sicht einiger Unternehmer macht die Mitbestimmung es (ihnen) unmöglich, ein Unternehmen (wirtschaftlich erfolgreich) zu führen. Unser Arbeitgebertypus des »strategischen Verhinderns von Mitbestimmung« (vgl. Kapitel 5) charakterisiert die Facetten dieser Orientierung recht anschaulich. Die Verweigerungshaltung entlädt sich in harten, strategisch geplanten Maßnahmen gegen Betriebsräte, Gewerkschaften und Individuen, die z. T. enorme Ressourcen verschlingen – darunter Zeitressourcen und innerbetriebliche Kosten, aber auch horrende Ausgaben für Union-Busting-Anwälte und Gerichtsverfahren. Neben den Berichten aus unseren Fallstudien, in denen nur wenige Arbeitgeber interviewt werden konnten, belegen öffentliche Verlautbarungen von Unternehmern diese These. So äußerte ein Geschäftsführer der international agierenden Hostelkette »Wombat's«, die aufgrund von Konflikten um die Mitbestimmung wiederholt ein Medienecho auslöste, in einem Interview mit dem Deutschlandfunk:

»Ich habe im Jahr über 100.000 Euro Gerichtskosten zu bezahlen gehabt. Und das für Verfahren, die gegen mich geführt wurden oder die ich führen musste, um

den Betrieb aufrechtzuerhalten. Das will ich nicht, das ist ganz einfach, ich will so nicht arbeiten. Und nicht, weil ich mir das so in den Kopf gesetzt habe – sondern weil das unanständig ist.« (Schröder 2019)

Was hier »unanständiger« ist – die Mitbestimmung oder die Verwendung von 100.000 Euro auf die Vermeidung von Mitbestimmung – liegt im Auge des Betrachters. Sicher ist, dass die Kosten mit dem Versuch, eine Form der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu finden, leicht hätten vermieden werden können. Medienberichten zufolge unterließ »Wombat's« jedoch von Beginn an jeden Versuch, sich mit dem Betriebsrat zu verständigen.

Hinter derartig medial wirksamen Äußerungen droht die Tatsache zu verblassen, dass viele Unternehmer handfeste Vorteile in der Mitbestimmung sehen, und dies insbesondere in der deutschen Variante der institutionalisierten Mitbestimmung, die nicht konfliktorientiert, sondern auf Zusammenarbeit (»Sozialpartnerschaft«) ausgerichtet ist. Die »Benefits«, die das Vorhandensein eines Betriebsrats generiert, werden seitens der Unternehmen nur selten »gegengerechnet« (vgl. Jirjahn 2010): Die im Vergleich höhere Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der Beschäftigten, die geringere Fluktuationsrate, die steigende Innovationskraft, die Verringerung offener Konflikte im Betrieb – das alles können aus Unternehmensperspektive Aktiva in der Kostenrechnung sein, die für einen Betriebsrat sprechen, und die viele Arbeitgeber auch zu Recht realisieren und damit ihr Unternehmen im Wettbewerb stärken (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008).

Sind die genauen Motivlagen der Mitbestimmungsbehinderung nicht immer einfach bestimmbar, so ist doch ersichtlich, dass es sich bei Arbeitgebern oft um ein Gemisch aus Autonomiestreben, liberaler Ideologie und simplen Kostenkalkülen handelt. Gibt es einen Betriebsrat oder gewerkschaftlich organisierte und aktive Belegschaftsmitglieder, so geht dies für ein Unternehmen mit Aufwand einher: zunächst in Form der Kosten für die Betriebsratsarbeit, Schulungen, Freistellungen, Material und Büroräume. Aufgrund gewerkschaftlicher Mitbestimmung resultieren aus Sicht der Unternehmen Kosten im Falle eines Produktionsausfalls bei Streiks oder wegen besserer Entlohnung aufgrund von erkämpften Tarifverträgen.

Wichtiger sind aber die Opportunitätskosten, die mittelbaren Kostenvorteile, die ggf. verschwinden, wenn ein Betriebsrat den Managern auf die Finger schaut und in inhaltlichen Belangen partizipieren darf. Denn in Betrieben ohne Betriebsrat kann das Management Entscheidungen bedeu-

tend freier treffen und Dinge anordnen, die ein Betriebsrat zumindest hinterfragen und prüfen würde. Hierzu zählen Entscheidung über Arbeitszeitregelungen (Überstunden, Urlaub, Kompensationen usw.) oder Fragen der Eingruppierung von Beschäftigten. In Betrieben ohne Betriebsrat arbeiten Beschäftigte in der Regel länger und erhalten gleichzeitig eine geringere Entlohnung. Die Rechnung ist einfach: Fehlt ein Betriebsrat, so eröffnen sich den Unternehmern lukrative Spielräume, um Arbeit – z. T. widerrechtlich – zu intensivieren und auszubeuten. Unternehmen, die Mitbestimmung verhindern, realisieren demnach Wettbewerbsvorteile eben durch das Missachten von Regeln, an die sich die Konkurrenten halten (und die diesen – in der Wahrnehmung der Mitbestimmungsgegner erhebliche – Kosten verursachen). Diese Praxis widerspricht vermutlich dem ordnungspolitischen Credo selbst radikal-liberaler Marktideologen.

Ähnliche Kalküle bewirken, dass einige Unternehmen zwar keine harte Vermeidungsstrategie gegen Betriebsräte oder Gewerkschaften wählen, aber dennoch einiges versuchen, um Mitbestimmung zu behindern. Diese Konstellation haben wir zu unserem Arbeitgebertypus der »situativen Behinderung von Mitbestimmung« kondensiert. Ein zentraler Befund lautet, dass es sich auch bei diesen, vermeintlich weniger aggressiven Vorgehensweisen, nicht um ein Kavaliersdelikt handelt. Auch vereinzelte, subtile oder latente Praktiken (z. B. dem Betriebsrat Informationen zu verweigern, Einladungen zum persönlichen Gespräch, Agitation in der Belegschaft) wirken einschüchternd und erschweren oder machen die eigentliche Interessenvertretungsarbeit unmöglich, weil sich der Betriebsrat bspw. im unproduktiven Abwehrkampf verausgabt und die Interessenvertretungsarbeit auf der Strecke bleibt. Zwischen den beiden Typen existieren in der Praxis freilich zahlreiche Varianten, die sich hinsichtlich der Ausprägungen einzelner Aspekte unterscheiden.

7.2 Arbeitnehmerstrategien zwischen Spontanabwehr und strategischer Planung

Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften verfügen über ein breites Repertoire an Antworten auf die Ver- oder Behinderung von Mitbestimmung. Auch stehen ihnen situativ vielfältige Machtressourcen zur Verfügung, die im Kampf um die Mitbestimmung eingesetzt werden können.

Vor dem Hintergrund der Befunde scheint es von besonderer Bedeutung, wie der Kampf um die Mitbestimmung im konkreten Fall auf der betrieblichen Ebene ausgetragen wird: Welche strategischen Orientierungen, Ressourcen und Machtmittel können Beschäftigte in der Praxis anwenden, um sich mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen der Unternehmensseite zu widersetzen und welche besonderen Herausforderungen bestehen dabei für die handelnden Akteure? Ausgehend von den in dieser Untersuchung identifizierten Dimensionen von Arbeitnehmerstrategien, die in Kapitel 6 im Einzelnen vorgestellt wurden, lassen sich zusammenfassend die folgenden Schlussfolgerungen ziehen.

Angriffe auf die Gewerkschaft bzw. den Betriebsrat stellen eine besondere Herausforderung für die *Repräsentationsbeziehungen* zwischen Belegschaft und Interessenvertretung dar, weil die Maßnahmen auf die Delegitimierung der Interessenvertretung abzielen (vgl. Artus et al. 2016). Betriebsräte und gewerkschaftlich Aktive wurden in unseren Fällen z. B. als Kostentreiber denunziert, die eine Gefahr für den Weiterbestand des Betriebs darstellten oder als selbstsüchtige Individuen, die lediglich ihr Eigeninteresse und weniger die Wünsche von Belegschaft und Unternehmen verfolgten. Die interessenpolitische Profilierung des Betriebsrats oder der Gewerkschaft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in Konflikten um die Mitbestimmung, weil die Belegschaften die Interessenvertretung immer auch im Hinblick auf die interessenpolitischen Ziele bewerten.

Unsere Fallstudien zeigen in Bezug auf die Repräsentationsbeziehungen insbesondere zwei Muster: Beim ersten Muster gelingt es den Aktiven nicht, die Zustimmung der Belegschaft zu gewinnen, da das Management unter z. T. hohen Aufwendungen versucht, die Belegschaft mit seinen Darstellungen und Argumenten für sich zu gewinnen und einen Keil zwischen Belegschaft und Interessenvertretung zu treiben. In der Folge büßen Gewerkschaft oder Betriebsrat ihren Rückhalt durch die Belegschaft tendenziell ein. Dies kann sich etwa in Austritten aus der Gewerkschaft, rückläufiger Streikbeteiligung oder der Unterstützung unternehmensnaher Betriebsratskandidaten ausdrücken. In diesem Muster bewirken die Maßnahmen des Arbeitgebers z. T. auch eine Spaltung und Entsolidarisierung der Belegschaft.

Beim zweiten Muster gelingt es dem Betriebsrat oder der Gewerkschaft, den Rückhalt in der Belegschaft zu stärken. Die Belegschaften solidarisieren sich mit den angegriffenen Interessenvertretungen und verurteilen die

Maßnahmen des Managements als ungerechtfertigt. Interessant ist hierbei, dass die Angriffe des Managements das Gegenteil der intendierten Wirkung erzeugen. Wir sprechen daher von einem *Bumerangeffekt*: Dem Management gelingt es nicht in ausreichendem Maße, die Beschäftigten mit seinen Darstellungen und Argumenten zu überzeugen. Anstelle der durch das Management beabsichtigten Schwächung der Interessenvertretung erfährt sie verstärkte Unterstützung in der Belegschaft, die sich etwa durch Eintritte in die Gewerkschaft, eine Erweiterung des Aktivenkreises oder symbolische Aktionen zeigt. Eine Spaltung der Belegschaften oder von Interessenvertretung und Belegschaft kann in diesem Muster vermieden werden.

Ein möglicher Grund, weshalb Managementangriffe – wie in den Fällen des ersten Musters – erfolgreich sind und die Entsolidarisierung der Belegschaft befördern, kann darin liegen, dass Betriebsrat und Gewerkschaft die eigentliche Interessenvertretungsarbeit tendenziell vernachlässigten. In den Fällen dieses Musters rieb sich die Interessenvertretung häufig in den juristischen Auseinandersetzungen mit dem Management auf und verlor darüber die alltägliche interessenpolitische Arbeit im Betrieb im erforderlichen Maß aus den Augen. Erfolge für die Belegschaft ließen sich so kaum erreichen. Für das zweite Muster, die Bumerang-Fälle, ist demgegenüber eine andere Situation charakteristisch: Die Interessenvertreter verfolgten weiterhin vor allem ihre interessenpolitischen Ziele; aufseiten der Beschäftigten gab es strategisch handlungsfähige Akteure, die über eine transparente, sachorientierte Interessenvertretungsarbeit Solidarität und Zustimmung aufrechterhielten. Auch ließ man sich vom Management nicht in die – oft notwendigen – juristischen Auseinandersetzungen verwickeln, die Abwehrmaßnahmen waren breit gestreut und die Interessenvertretung blieb auch betriebspolitisch handlungsfähig.

Die Fallstudien weisen zudem darauf hin, dass sich die Repräsentationsbeziehungen besonders nachhaltig entwickeln lassen, wenn die Interessenvertretung die Nähe zur Belegschaft sucht, systematisch Angebote zur praktischen *Beteiligung* eröffnet und dabei Möglichkeiten für Eigeninitiative und Aktivitäten aufzeigt, die über das reine Informieren hinausgehen. Über die Nähe zu den Beschäftigten und Beteiligungsangebote an die Belegschaft können Interessenvertretungen unmittelbar Stimmungslagen und Interessen aus den Reihen der Beschäftigten aufnehmen und im Rahmen von offenen Foren für eine kollektive Interessenbestimmung

nutzen. Erfolgreiche Abwehrmaßnahmen gingen in unseren Fallbetrieben aber noch weiter: Sie bezogen die Beschäftigten aktiv in die Strategien mit ein und nutzten so die Belegschaft als effektive Machtressource. Auf dieser Grundlage gelingt ggf. auch der Aufbau betrieblicher Kerngruppen von Gewerkschaftsaktiven, die in besonderer Weise zwischen Interessenvertretung/Gewerkschaft und Belegschaft vermitteln und für kontinuierlichen Austausch sorgen. Diese Transparenz stärkt die Verbindung zwischen Belegschaft und Interessenvertretung und damit idealerweise die Identifikation (aktive Repräsentationsbeziehung, kollektive Identität) mit der Interessenvertretung. Im Falle von Angriffen entstehen so Solidarisierungseffekte, die präventiv gegen aggressive Arbeitgeberangriffe wirken können.

Um in diese Richtung wirken zu können, bedarf es der strategischen Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure. Von entscheidender Bedeutung ist, dass die handelnden Akteure in der Lage sind, betriebspolitische Entwicklungen zu antizipieren, Stimmungen in der Belegschaft einzuschätzen und damit auch ein Verständnis für mögliche Mobilisierungspotenziale zu entwickeln. Ein derartiges Verständnis ist grundlegend bei der Bestimmung von Gelegenheitsstrukturen. Diese ergeben sich z. B. durch Maßnahmen der Geschäftsleitung, die in der Belegschaft für Empörung sorgen und daher mobilisierend wirken. Strategische Handlungsfähigkeit zeigt sich, wenn Akteure in der Lage sind, derartige Gelegenheiten zu identifizieren und betriebspolitisch angemessen zu nutzen, etwa durch Thematisierung auf einer Betriebsversammlung, Infoflugblätter oder eine Kundgebung. In diesem Rahmen lassen sich Repräsentationsbeziehungen an interessenpolitischen Themen herstellen.

Die *zentralen Akteure* dieser Prozesse sind insbesondere betroffene Betriebsräte und gewerkschaftlich aktive Beschäftigte. Für sie gilt es, das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen und zu erhalten. Dazu braucht es nicht nur interessenpolitische Erfolge, sondern auch einen offenen und vertrauenswürdigen Umgang mit den Beschäftigten. Für den Rückhalt in der Belegschaft ist es hilfreich, wenn die zentralen Akteure regelmäßig über die Arbeit des Betriebsrats informieren; sie sollten Ansprechpartner im Betrieb sein, die versuchen, (auch individuelle) Anliegen und Probleme der Beschäftigten zu lösen. Wichtig ist zudem, dass sich die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt und z. B. Aktivenkreise gebildet werden. Damit wird die Gefahr verringert, dass eine einzelne Person in die Schusslinie des Arbeitgebers gerät. Außerdem kann dies die Qualität der Arbeit fördern.

Dahingehend ist ein Merkmal einer professionalisierten Betriebsratsarbeit, dass Aufgaben und Themenschwerpunkte auf mehrere Betriebsratsmitglieder verteilt sind und auch aktive Beschäftigte bzw. Vertrauensleute jenseits des Betriebsrats in die Arbeit einbezogen werden.

Obgleich Arbeitgeberangriffe in der Regel auf die Schwächung oder Sabotage der Kollektivorgane – Betriebsrat und Gewerkschaft – ausgelegt sind, zielen sie in der Praxis doch häufig auf individuelle Aktivisten, Mandatsträger oder engagierte Beschäftigte. Der Konflikt tangiert somit immer auch Individuen. Gerade dies ist das strategische Kalkül vieler Arbeitgeberpraktiken, denn anders als Kollektive, sind Individuen naturgemäß eher geneigt, sich aus persönlichen Gründen den Konflikten zu entziehen – und bspw. die vom Arbeitgeber in Aussicht gestellte Abfindung für das Verlassen des Unternehmens anzunehmen. Für Individuen sind Konflikte oft langjährige Phasen enormer Unsicherheit (über den Ausgang des Konfliktes, über ihren Arbeitsplatz, über die berufliche und private Zukunft und letztlich die gesamte »Existenz«), die mit immensem psychischem Druck einhergehen. Unter besonderen Umständen sind Betroffene jedoch in der Lage, solche Konfliktphasen durchzustehen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Hierzu zählen zum einen persönliche Merkmale, wie politische Orientierungen oder frühere Erfahrungen in betrieblichen Auseinandersetzungen, aus denen Betroffene Stärke ziehen können. Zum anderen spielen aber auch die Unterstützung durch die Belegschaft, die Gewerkschaft, das private Umfeld oder soziale Netzwerke, NGOs bzw. Unterstützerkreise eine wichtige Rolle, um die oft langwierigen und kräftezehrenden Phasen überstehen zu können.

Individuen sind bspw. im Falle von Kündigungen auf rechtliche Maßnahmen angewiesen. Juristische Maßnahmen werden in einem breiten Umfang genutzt, um sich gegen ungerechtfertigte Kündigungen, Maßregelungen und Verstöße gegen die Rechte von Betriebsräten zu wehren. Es ist hilfreich, die Wirkungen dieser juristischen Maßnahmen auf drei verschiedenen Ebenen zu untersuchen. Auf einer *formal-juristischen Ebene* kann konstatiert werden, dass Betriebsräte oder einfache Beschäftigte, die aufgrund ihres gewerkschaftlichen Engagements gekündigt wurden, vor Gericht meist erfolgreich waren und ihre Wiedereinstellung oder auch hohe Abfindungen erwirken konnten. Auf *individueller Ebene* stellen die juristischen Verfahren – insbesondere bei Kündigungen – allerdings eine besondere Belastung für die Betroffenen dar, weil sich die Gerichtsverfah-

ren über viele Monate oder sogar Jahre hinziehen können. In dieser Zeit sind die Betroffenen mit der Unsicherheit bezüglich ihrer Arbeitsplatzsituation, finanziellen Sorgen und dem Verlust des alltäglichen Kontakts zu den Kollegen im Betrieb konfrontiert. Auf der *betrieblichen Ebene* wirken die sich lang hinziehenden juristischen Auseinandersetzungen mitunter negativ auf die Repräsentationsbeziehungen aus, weil die Betroffenen viele Ressourcen auf den juristischen Abwehrkampf verwenden und darüber derart eingebunden sind, dass die alltägliche Arbeit der Interessenvertretung vernachlässigt wird. Denn das Ziel einiger Arbeitgeberstrategien liegt gerade darin, die Interessenvertreter in juristische Auseinandersetzungen zu verwickeln und damit Zeit, Ressourcen und Aufmerksamkeit zu binden, die ansonsten für die eigentliche Interessenvertretungsarbeit zur Verfügung stehen.

Unser Sample umfasst mehrere Fälle, in denen eine starke Fokussierung auf juristische Maßnahmen mit der Schwächung der Repräsentationsbeziehungen einherging. Die Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wurden mit zunehmender Dauer der juristischen Verfahren von großen Teilen der Belegschaften nicht mehr als kollektiver Interessenkonflikt, sondern vielmehr als persönliche Fehde wahrgenommen, was zu Entsolidarisierungen führte. In diesen Fällen hatte die Geschäftsleitung den Kampf um die Deutungshoheit im Konflikt gewonnen und die betroffenen Betriebsräte von der Belegschaft weitestgehend isoliert. Die nach den verschiedenen Ebenen differenzierte Bewertung der Wirkungsweise juristischer Maßnahmen zeigt auf, dass diese zum einen durch Schutz- und Stützungsmaßnahmen für die Betroffenen flankiert werden sollten, da sie mit besonderen Belastungssituationen konfrontiert sind. Zum anderen ist es essenziell, dass die juristischen Maßnahmen in eine betriebspolitische Strategie eingebettet sind, die es ermöglicht, die alltägliche Interessenvertretungsarbeit weiterzubetreiben oder sogar zu forcieren und die Angriffe auf die Interessenvertretung betriebsöffentlich zu thematisieren, um Unterstützung durch die Belegschaft zu organisieren. Juristische Strategien sind in allen Fällen notwendig, aber noch kein Garant für Erfolg auf der betrieblichen Ebene.

Von den Gewerkschaften werden bereits seit Langem Forderungen an politische Entscheider erhoben, die rechtlichen Voraussetzungen für die Eindämmung von Mitbestimmungsbehinderung zu verbessern. Hierzu zählen bspw. die Vorverlagerung des Kündigungsschutzes, um Initiatoren

einer Betriebsratswahl zu schützen; die Umwandlung von einem Antrags- in ein Offizialdelikt, welches es den Strafverfolgungsbehörden auch ohne Anzeige der Betroffenen erlaubt, ein Verfahren aufzunehmen; die Einrichtung von spezialisierten (Schwerpunkt-)Staatsanwaltschaften; eine klarere Definition des § 119 BetrVG, der die Behinderung von Betriebsräten unter Strafe stellt; eine Erhöhung des Strafmaßes, das bislang kaum Abschreckungswirkung entfaltet; oder die Möglichkeit der Vergabe von Darlehen, die Gekündigten während der z. T. jahrelangen Rechtsstreitigkeiten eine finanzielle Absicherung ermöglichen.

Als erster Ansprechpartner für betroffene Betriebsräte erwiesen sich in unseren Fallbetrieben die *Gewerkschaften*, zu denen in den meisten Fällen bereits Kontakte bestanden. Die Gewerkschaften bzw. Gewerkschaftssekretäre übernahmen in den Konflikten vielfältige Aufgaben und stellten wichtige Ressourcen bereit (Rechtsbeistand, Know-how, strategische Beratung u. v. m.). In mehreren Fallbetrieben waren Gewerkschaften auch integraler Bestandteil der Konfliktsituation, weil Arbeitgebermaßnahmen im Zusammenhang mit Tarifbewegungen oder gewerkschaftlichen Organisierungsbestrebungen standen. In diesen Fällen übernahm das hauptamtliche Gewerkschaftspersonal eine Führungsrolle in der strategischen Planung. Gerade bei langfristigen Konfliktlagen verschwammen allerdings zuweilen die Verantwortlichkeiten: Koordinationsprobleme traten auf, weil die Vorgehensweise zwischen den Akteuren nicht oder nur unzureichend abgestimmt worden war. Die Sicherstellung strategischer Koordinierung erscheint daher als zentraler Faktor, um erfolgreich gegen mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen aktiv werden zu können. Eine besondere Herausforderung besteht in Konstellationen, in denen die Beschäftigten in einen Loyalitätskonflikt geraten, weil Unternehmensleitungen Gewerkschaftsmitglieder bzw. Streikende sanktionieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich den Gewerkschaften und betrieblich Aktiven die Aufgabe, frühzeitig am Aufbau von Identifikation, Vertrauen und Überzeugung in der Belegschaft zu arbeiten und diese auf mögliche Reaktionen und Sanktionen durch das Unternehmen vorzubereiten.

Neben den Gewerkschaften, die betroffene Betriebsräte unterstützen, betreten auch neue Akteure das Feld, in Form zivilgesellschaftlich organisierter *Unterstützungsnetzwerke bzw. NGOs*. Diese sind teilweise als Selbsthilfenetzwerke »von unten« her entstanden, teilweise aber auch mit staatlicher Hilfe errichtet worden. Interessant ist, dass es sich durchweg um

Organisationsformen handelt, die eigens geschaffen wurden, um Konflikte der Behinderung von Mitbestimmung zu bearbeiten. Sie bilden damit eine neue Form von Koalitionsmacht (vgl. Schmalz/Dörre 2014), die als Reaktion auf gesellschaftliche Problemlagen entstanden ist (vgl. Milkman et al. 2010).

Diese NGOs haben mittlerweile eine beachtliche Expertise in der Begleitung und strategischen Planung von Abwehrmaßnahmen entwickelt. NGOs und Netzwerke sind vor allem dann gefragt, wenn die gewerkschaftliche Unterstützung zu gering ausfällt (denn gerade kleinere Gewerkschaften oder lokale Gliederungen leiden unter Zeit- und Ressourcenknappheit). Hier können die NGOs und Netzwerke komplementäre und wichtige Funktionen übernehmen, etwa die psycho-soziale Begleitung oder die Organisation von Öffentlichkeitsarbeit.

Nicht zu unterschätzen ist, dass die Legitimität der Externen auf die betrieblichen Akteure und ihre Belange ausstrahlt, was die unter Druck geratene Interessenvertretung im Betrieb zu stützen vermag. Vor dem Hintergrund, dass die oftmals langwierigen Konflikte die gewerkschaftlichen Betreuungskapazitäten schnell zu sprengen drohen, ist die Bedeutung von Unterstützungsnetzwerken als außerordentlich hoch einzuschätzen. Durch die mehrheitlich ehrenamtliche Organisationsform der NGOs sind allerdings auch ihre Kapazitäten begrenzt, sodass ein beispielhaftes Modellprojekt wie das durch das Arbeitsministerium NRW, den Europäischen Sozialfonds, den DGB und die Günter-Wallraff-Stiftung geförderte Projekt *Fair im Betrieb* eine besondere Erwähnung verdient. Hier wurde, flankiert durch institutionelle Förderung, über mehrere Jahre ein Unterstützungsnetzwerk aufgebaut, das betroffene Betriebsräte umfassend berät und eine umfangreiche Expertise erarbeitet hat, die den Betroffenen zur Verfügung gestellt wird. Da die Abwehr von Angriffen auf die Mitbestimmungsrechte von Interessenvertretungen eine besondere Herausforderung darstellt, sind externe Unterstützungsleistungen ein zentraler Bestandteil, um erfolgreiche Gegenstrategien entwickeln zu können. Gerade die Förderung dieser Projekte durch öffentliche Mittel trägt zu deren Legitimation bei und bildet damit die Basis des Legitimationstransfers zu den betroffenen Betriebsräten. Unter diesem Gesichtspunkt wäre eine Weiterführung des Projektes *Fair im Betrieb*, das Ende 2019 ausgelaufen ist und nicht verlängert wurde, bzw. eine dauerhafte Einrichtung dieser Art von Unterstützungsnetzwerken, sinnvoll (gewesen).

Ergänzend zur Förderung und Legitimation institutionalisierter externer Unterstützung wäre zudem mehr Akzeptanz und Förderung eher informeller Unterstützungsnetzwerke wünschenswert: Während vom Konflikt betroffene Familien, temporär arbeitende Solidaritätskreise, Unterstützer in Kirchen, Parteien sowie Menschen des öffentlichen Lebens oftmals bedeutende soziale Ressourcen bereitstellen und sich für die Durchsetzung demokratischer Gepflogenheiten engagieren, bleibt ihnen gerade in Konfliktsituationen der Zutritt bspw. zu Betriebsversammlungen, den betrieblichen Informationsportalen usw. vollständig verwehrt.

Öffentlichkeitsarbeit ist eine wichtige Strategie, die z.T. durch NGOs und Netzwerke, z.T. durch die Gewerkschaften bedient wird. Öffentlichkeitsstrategien wirken nach innen und nach außen. Innerhalb des Betriebes sorgen sie für Transparenz, sie zielen darauf, den Rückhalt der Belegschaft und die Deutungshoheit im Konflikt zu erlangen. Nach außen gerichtet scheinen sie nur unter bestimmten Umständen ein probates Mittel zu sein, um das Vorgehen der Unternehmen zu beeinflussen. Zum einen setzen sie den Arbeitgeber unter erheblichen Handlungsdruck. Zum anderen können Öffentlichkeitsstrategien unter Umständen nicht nur kurzfristige Umsatzeinbußen, sondern auch einen langfristigen Imageschaden des Unternehmens bewirken, den sowohl Arbeitgeber als auch die Belegschaften vermeiden wollen; zudem sind sie als Druckmittel schnell aufgebraucht, nämlich dann, wenn die Öffentlichkeit einmal über die Skandale informiert ist.

Für das Gelingen von Öffentlichkeitsstrategien erscheinen verschiedene Voraussetzungen wichtig, die sich auch als »Herausforderungen« für die Beschäftigtenseite lesen lassen: Erstens muss sichergestellt sein, dass die *Skandalisierung des Konfliktes gelingt.* Wird das Verhalten des Arbeitgebers von den Anspruchsgruppen nicht als illegitim empfunden, so *gibt* es schlichtweg keinen »Skandal«, kein Fehlverhalten des Arbeitgebers. Bei mehreren Fallbetrieben – so die Einschätzung der Befragten – verpuffen öffentlichkeitswirksame Maßnahmen und entwickelten entweder keine oder nur geringe Wirkungen. Öffentlichkeitsstrategien können demnach wenig ausrichten, wenn die fokalen Akteure keinen betrieblichen oder gesellschaftlichen Rückhalt besitzen. Zwar können Öffentlichkeitsstrategien den Rückhalt der Belegschaft stärken, ein Mindestmaß an Identifikation mit dem Konfliktgegenstand bzw. dem Anliegen muss bei der Belegschaft offenbar aber bereits angelegt sein.

Einkalkuliert werden muss, dass der Arbeitgeber gegenüber potenziell negativen Wirkungen immun ist – und sich von negativer Publicity schlicht nicht beeindrucken lässt. In einigen Fällen perlen Skandalberichte in der Presse am Arbeitgeber ab. Hier zeigt sich, dass der Erfolg der Abwehrpraktiken immer auch von den Reaktionen des Arbeitgebers abhängt. Zudem besteht die Gefahr, dass der Arbeitgeber potenziell negative Wirkungen ignoriert, sich von Öffentlichkeitsstrategien provoziert fühlt und die Vorgehensweise verschärft: So können mutmaßliche betriebliche Initiatoren massiveren Angriffen ausgesetzt werden, was zu weiteren Belastungen dieser zentralen Akteure im Betrieb führt.

Die vorgestellten Betrachtungen legen es nahe, Strategien der Beschäftigtenseite als Bestandteil eines Gesamtpaketes, einer *durchdachten Strategie* zum Einsatz zu bringen. Im Rahmen der strategischen Planung gilt es dann auch, die (schwer zu kalkulierenden) Risiken und Nebenfolgen sowie die besonderen Voraussetzungen, wie die Einbindung Externer und die Sicherstellung des Rückhalts in der Belegschaft, zu durchdenken und abzuwägen.

7.3 Regeln und Ressourcen im Kampf um die Mitbestimmung: Kurzer Rückblick auf die theoretischen Bezüge der Studie

Die empirischen Befunde unserer Studie erlauben einige Rückschlüsse im Hinblick auf das theoretische Verständnis betrieblicher Konflikte. In Bezug auf die strukturationstheoretische Anlage betrifft dies die in den von uns untersuchten Betrieben relevanten Regeln und Ressourcen. In den Konflikten greifen Akteure auf unterschiedliche Ressourcen zurück. Auffällig ist hierbei, dass einige Akteure das Potenzial verfügbarer Ressourcen nicht ausnutzen. Zum Teil aus Unkenntnis, zum Teil wegen mangelnder strategischer Aufstellung werden Optionen nicht voll ausgeschöpft. Dieser Befund belegt einmal mehr eine strukturationstheoretische Grundannahme: Strukturen transformieren sich nicht von selbst in Handeln; auch eingeübte Routinen und Praktiken der Interessenvertretung sind kein Selbstläufer. Strukturen müssen aktiviert werden, indem Akteure sie nutzen und situativ zur Anwendung bringen. Um ihren Fortbestand zu sichern, müssen die Regeln der Signifikation und Legitimation ständig neu erarbeitet, eben reproduziert werden. Das beste Beispiel ist vermutlich der Rückhalt in der Belegschaft, der – einmal gewonnen – nicht auf ewig bestehen bleibt,

sondern durch immer wieder neue Kommunikation, Erfolge usw. gepflegt werden muss.

Ressourcen lassen sich kultivieren: In manchen Fällen gelang es den Akteuren, über innovative Praktiken neue Ressourcen zu erschließen oder zu generieren. Dies betrifft bspw. die findige Anwendung rechtlicher Regelungen oder kreative Praktiken in betrieblichen Konflikten, die die Gegenseite überraschen – eben, weil sie mit gewohnten Schemata brechen und nicht-routinierte Praktiken zutage fördern. Der Blick über den Tellerrand erschließt Ressourcen, die eben nur außerhalb des Gewohnten liegen. Die Etablierung persönlicher (Support-)Netzwerke oder die Einbindung von NGOs fanden nur in einigen Fällen statt. Sie eröffneten den Akteuren aber Zugriff auf bis dato ungekannte Ressourcen (vgl. Schmalz/Dörre 2014). Die Kunst, Ressourcen zu aktivieren und neue zu erschließen, ist vermutlich eine zentrale Kompetenz in Konflikten um die Mitbestimmung. Denjenigen Akteuren, die sie zu nutzen wissen, kann sie einen strategischen Vorteil verschaffen.

Regeln der Signifikation und Legitimation spielen – per definitionem – auf beiden Seiten des Konfliktes eine Rolle. Dass sich die relevanten Regeln erheblich unterscheiden, belegen die stark divergierenden Orientierungen, die die Arbeitgeber in den Betrieben unseres Samples aufwiesen. Aber auch aufseiten der Beschäftigten gab es immer auch verschiedene Antworten (Wahrnehmungen) auf die vielfältigen Fragen, die die Konflikte aufwarfen. Davon zeugen die zahlreichen Fragmentierungen, die die Belegschaften der Betriebe durchzogen, aber auch die abweichenden Meinungen im Hinblick auf die »richtige« Strategie.

Eine wichtige Erkenntnis liegt darin, dass sich Regeln im Laufe von Abwehrkämpfen – den wiederkehrenden, rekursiven Aushandlungen zwischen Akteuren (und nicht nur zwischen den Kontrahenten auf Arbeitgeberseite und Beschäftigtenseite) – verändern. (Gruppen innerhalb der) Belegschaften ändern ihre Haltung; andere schließen sich ihnen an; neue Deutungen werden von Externen ins Feld geführt. Gleichzeitig wirken alte Kulturmuster (die ebenfalls Regeln darstellen) nach.

Da sich die Bezugnahme der Akteure auf Regeln ändern kann, lohnt es sich, die Änderung in den Bezügen näher zu betrachten. Dabei fällt auf, dass einige Akteure diese Änderungen in den Bezügen aktiv herbeiführen können und wollen. Dies geschieht durch Kommunikation, bspw. durch Gespräche zwischen Betriebsrat und Belegschaft, mit der Gewerkschaft oder Externen. Akteure können Regeln ändern – was in der sozialen Be-

wegungsforschung »framing« genannt wird (vgl. Snow et al. 1986), ist auch hier relevant und lässt sich als aktive Veränderung der Deutungsregeln fassen. Im selben Zug verändern die Akteure dann aber nicht nur die Bezüge anderer Akteure, sondern auch die Strukturen des sozialen Feldes, also die Gewichtung, die bestimmten Regeln zukommt – und dann selbst wiederum zukünftige (Aus-)Handlungen leiten und beeinflussen.

Eingangs haben wir einen idealtypischen Abwehrkampf modelliert als eine rationale Strategie, die als Analysefolie dienen und den Abgleich mit empirisch gefundenen Strategien und Praktiken erlauben sollte (M. Weber). Freilich wichen die Realtypen sämtlich und z. T. erheblich von den idealtypischen Merkmalen ab, vor allem im Hinblick auf die Strategiearbeit, die Durchführung und Evaluation der eigenen Praktiken im Spiegel der erzielten Effekte und der (veränderten) Managementaktionen. Unsere Empirie legt es nahe, eine veränderte Modellierung von Konflikten in Betracht zu ziehen, die der Netzwerkform von Abwehrkämpfen weitaus stärker Rechnung trägt als die ursprüngliche Konzeption. Ausgangspunkt dieser Reformulierung ist die Erkenntnis, dass Abwehrkämpfe aus mehr oder minder eng gekoppelten und aufeinander bezogenen Praktiken einzelner Akteure oder Akteursgruppen aufgebaut sind. Denn in keinem Fall fanden wir individuelle Akteure, die gänzlich unabhängig von betrieblichen oder gewerkschaftlichen Mitstreitern agierten. Die Beschäftigtenpraktiken waren Netzwerkpraktiken, in denen das Handeln der Akteure notwendigerweise aufeinander bezogen war. Die Herausforderung lag allerdings darin, dass sich das Handeln verteilter Akteure nicht von selbst koordiniert. Die Koordination der verschiedenen an einem Abwehrkampf beteiligten Akteure kann als eigenständige (Netzwerk-)Aufgabe angesehen werden (vgl. Windeler/Wirth 2018). Dabei geht es erstens darum, die verschiedenen Taktiken für den Abwehrkampf auszuwählen und die Aktivitäten der Akteure zu koordinieren. Beispielsweise kann es erforderlich sein, juristische Maßnahmen (Anwälte), Protestaktionen (Belegschaft) und Öffentlichkeitsstrategien (Hauptamtliche) zu koordinieren. Für die Koordinatoren stellt sich das grundlegende Problem, dass derartige Netzwerke keine interne Hierarchie besitzen und daher nicht via Anweisung, sondern immer nur durch diskursive Aushandlung gesteuert werden können. Dies verweist auf einen zweiten Aspekt: Essentiell ist in den Konflikten die *Integration* der Beteiligten im Hinblick auf die Zielsetzung, die Wahl der Taktiken oder Mittel (bzw. den Verzicht auf bestimmte Taktiken) und die zu erwartenden Resul-

tate. Mit anderen Worten bezeichnet dieser Umstand die Ausrichtung der Akteure auf gemeinsame Regeln der Legitimation und der Signifikation.

Politik und Verbände stehen angesichts der hier präsentierten Befunde vor vielfältigen Herausforderungen. Gleiches ließe sich aber auch für die zukünftige Forschung sagen. Eine Herausforderung besteht darin, das beschriebene Wechselspiel zwischen den sozialen Ebenen genauer zu untersuchen. In diesem Zusammenhang sind transnationale Dynamiken und Prozesse der Diffusion von Union-Busting-Orientierungen und -Praktiken sowie die darauf bezogenen Aktivitäten der Union-Busting-Beratungsindustrie ein wichtiges Studienfeld. Die Konsequenzen und Konfliktverläufe ließen sich am besten mithilfe von Langzeitstudien analysieren. Gleiches gilt für die Wirkungen (neuer) verbandlicher Strategien oder Gesetzesinitiativen zum Themenfeld. Letztlich weiß man bislang noch zu wenig über die Orientierungen und Strategien der Arbeitgeberseite im Arbeitgeberlager. Hierzu wären Erhebungen erforderlich, die meist daran scheitern, dass Arbeitgeber nur ungern einen Einblick in (illegale) Praktiken gewähren. Eine brennende Frage bezieht sich auf den Wandel der ideologischen Grundlagen von Arbeitgeberpraktiken sowie auf die Haltung und Rolle von Arbeitgeberverbänden in derartigen Konflikten.

7.4 Ausblick: Betriebliche und gesellschaftliche Auswirkungen der Behinderung von Mitbestimmung

Gewerkschaften und Betriebsräte gelten nicht nur in Deutschland zurecht als grundlegende Pfeiler »wirtschaftlicher Bürgerrechte« (vgl. Müller-Jentsch 2017)[3]. Zwar beseitigen BetrVG und Tarifautonomie nicht das systembedingte Herrschaftsverhältnis, die grundlegende Machtasymmetrie zwischen Arbeit und Kapital. Sie schwächen den Gegensatz jedoch ab und tragen zur Verringerung des Ungleichgewichtes bei, was sich im Alltag in wichtigen Beteiligungs- und Einflusschancen auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausdrückt. Die Angriffe auf Betriebsräte und Gewerkschaften, die (nicht nur) wir beobachtet haben, sind daher immer auch im Wechselspiel mit weiteren gesellschaftlichen, letztlich auch globalen Entwicklungen und Wandlungstendenzen zu interpretieren.

3 | In Anlehnung an Marshalls (1992) Begriff der »industriellen Bürgerrechte«.

Die demokratische Verfasstheit ist das Grundelement des Gemeinwesens vieler westlicher Staaten. Im Hinblick auf die demokratische Konstitution gerät der gesellschaftliche Zusammenhalt von vielen Seiten unter Druck, sei es durch das Erstarken rechtspopulistischer Bewegungen und anti-demokratischer Parteien, durch Angriffe auf die freie Presse oder gar die gesetzliche Einschränkung und Aushebelung der Gewaltenteilung wie in Polen und Ungarn. Diese politischen Entwicklungen gefährden den Zusammenhalt in vielen Staaten aufs Schärfste.

Die vorliegende Studie verweist dabei auf einen wenig beachteten Zusammenhang: Das politische System ist nicht die alleinige Domäne der »Demokratie«. Der Begriff der »wirtschaftlichen Bürgerrechte« verweist auf Elemente der Beteiligung und partizipativen Aushandlung innerhalb des Wirtschaftssystems, also in Unternehmen und Betrieben, in denen – vor dem Hintergrund der kapitalistischen Wirtschaftsordnung – das Entscheidungsrecht eigentlich den Eigentümern vorbehalten ist. Institutionelle Regelungen in den einzelnen Staaten und auf EU-Ebene brechen ein Stück weit mit diesem Prinzip und transferieren demokratische Verfahren in das Feld der Arbeitsbeziehungen (vgl. ebd.). Dieses umfasst verschiedenartige demokratische Prozesse und (Bürger-)Rechte, die in den meisten europäischen Staaten in der ein oder anderen Weise existieren und durch Akteure wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, in Deutschland auch durch Betriebsräte, tagtäglich in eine Praxis der Mitsprache und Mitbestimmung im Wirtschaftssystem transformiert werden. Die demokratische Qualität dieser Institutionen ist freilich auch innerhalb der Arbeiterbewegung und der Gewerkschaften nicht unumstritten, denn letztlich existieren wahrlich demokratische Verfahren nur in kleinen Teilbereichen und bei bestimmten Regulierungsthemen. Und dem ohnehin schon geringen Anspruch an Demokratie in der Wirtschaftswelt hinkt die Praxis sogar noch hinterher.

Der Zusammenhang zwischen politischer und wirtschaftlicher Demokratie ist dennoch nicht zu unterschätzen. Man kann mit Berechtigung von der Annahme eines Wechselspiels zwischen drei Ebenen ausgehen: *(1) Der demokratischen Verfasstheit* bzw. politischen Kultur im politischen System der Einzelstaaten, *(2) der Demokratie und Partizipation* in Betrieben und Unternehmen und *(3) der Qualität demokratischer Orientierungen* bei individuellen Akteuren, wie den in den Betrieben aktiven Beschäftigten oder Arbeitgebern. Praktiken der Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb sind daher aber nicht nur eine Angelegenheit einzelner Betriebe. Was als

Angriff auf ein Individuum, eine engagierte Gewerkschafterin, einen unbequemen Betriebsrat oder kritische Beschäftigte daherkommt, ist letztlich ein Angriff auf eine Säule des demokratischen Gemeinwesens. Denn in den Konflikten um die Mitbestimmung geht es den Arbeitgebern nicht nur um Sachfragen wie die Regelung von Überstunden, Eingruppierungen, Einstellungen oder Entlassungen – es geht um prozedurale Normen, um die »Spielregeln«, nach denen in Betrieben Entscheidungen getroffen werden.

Dabei geht es auch um die Bedingungen, unter denen Beschäftigte arbeiten und leben. In Betrieben ohne Betriebsrat bestimmt der Arbeitgeber allein. Eine Beteiligung von Beschäftigten ist dann kaum möglich oder stets vom Wohlwollen und Entgegenkommen des Arbeitgebers abhängig. Die Ausgestaltung der Spielregeln, insbesondere fehlende Beteiligungsformen, haben aber unmittelbar materielle Auswirkungen: Dies betrifft handfeste Themen wie das Einkommen (wer entscheidet über Entlohnungsgrundsätze und Eingruppierung?), die Arbeitsintensität oder Einstellungen und Entlassungen, die die Lebenssituation von Beschäftigten unmittelbar tangieren.

Die Angriffe auf die demokratischen Institutionen der Wirtschaftswelt wirken umso gravierender, wenn man berücksichtigt, dass es sich nicht (mehr) nur um »Marotten« von Eigentümerunternehmern handelt, die sich gern als Herr im Hause fühlen wollen. Arbeitgeber, die Betriebsräte und Gewerkschaften diffamieren und angreifen, finden zunehmend Verbündete in spezialisierten Anwaltskanzleien oder Beratungsfirmen, deren erklärtes Ziel die Eindämmung von Mitbestimmung ist – und die die Demontage demokratischer Institutionen zu einem (sehr ertragreichen) Geschäftsmodell machen. Auch hier gilt: Die Verhinderung einer Betriebsratswahl oder die Einschüchterung von Betriebsratsmitgliedern ist nur die Spitze des Eisbergs – das Geschäftsmodell ist der Angriff auf die demokratischen Institutionen.

Die Behinderung von Mitbestimmung gedeiht in einem gesellschaftlichen Klima, in dem Arbeitgeber sich von gesellschaftlichen Kompromissen lösen. Sie suggerieren dabei fälschlicherweise, aber intentional, die Unausweichlichkeit dieses Schrittes – siehe das Zitat der Wombat's-Geschäftsführung. Diese Haltung ist radikal, denn in ihr hallt nicht der Ruf nach Reformen – dieser ließe sich auf Basis demokratischer Verfahren der Diskussion und des Abwägens von Argumenten in politische Handlungen überführen. Der mittlerweile gesellschaftsfähige Rechtsbruch, den Arbeit-

geber bei Angriffen auf Betriebsräte und Gewerkschaften begehen, und die Tatsache, dass rechtswidriges Handeln selbst vor Gericht offensiv vertreten und von Juristen wissentlich gefördert wird, markiert einen Wandel in der politischen Kultur der Arbeitsbeziehungen. Dieser manifestiert sich letztlich einmal mehr in der schleichenden Erosion der historisch erkämpften Spielregeln, die für viele Sektoren des deutschen Erwerbssystems prägend sind. Dass eine derartige Entwicklung überhaupt möglich ist, liegt am Versäumnis politischer Entscheider. Wird der Rechtsbruch nicht sanktioniert – und die notwendige Beweisführung und die vorhandenen Sanktionen für die Behinderung der Betriebsratsarbeit werden selbst seitens der Arbeitgeber als »Lachnummer« tituliert, – dann ist dies auch ein Indikator für die (geringe) Bedeutung, die Politik und Gesellschaft selbst den bislang bestehenden Regelungen im Feld der Arbeitsbeziehung beimessen – die von manchen Seiten und auch vor dem Hintergrund durchaus als defizitär beurteilt werden dürften.

Eine Lehre aus unserer Studie lässt sich hier gut anbringen: Engagierte Akteure können die Situation verändern, und das nicht nur in ihren Betrieben. Sie sind auch in der Lage, die Spielregeln neu und zu ihren Gunsten zu gestalten – also unter geändertem Vorzeichen genau das zu tun, was Union Buster und Betriebsratsbehinderer in der Verfolgung ihrer Interessen tagtäglich tun. Dies gelingt umso mehr, wenn sich Beschäftigte auf alte Weisheiten im Arbeitskampf zurückbesinnen: dass gerade kollektives Handeln, Solidarität und Engagement zentrale Faktoren sind, um die Situation der Beschäftigten zu verbessern.

Literatur

Archer, N. A./Gonzales, A. L./Lee, K./Gandhi, S./Herrera, D. (2010): The Garment Worker Center and the »Forever 21« campaign, in: Ruth Milkman/Joshua Bloom/Victor Narro (Hg.): Working for justice. The L. A. modell of organizing and advocacy, Ithaca, New York: Cornell University Press, S. 154–164.

Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Artus, Ingrid (2008): Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich, Bd. 2, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Artus, Ingrid/Kraetsch Clemens/Röbenack, Silke (2015): Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme, Baden-Baden: Nomos Verlag, https://doi.org/10.5771/9783845271330 (Abruf am 24.05.2020).

Artus, Ingrid/Kraetsch, Clemens/Röbenack, Silke (2016): Betriebsratsgründungen. Typische Phasen, Varianten und Probleme, in: WSI-Mitteilungen 66, S. 183–191, https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-3-183 (Abruf am 24.05.2020).

Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2012): Wie man Betriebsräte abblitzen lässt, in: Magazin Mitbestimmung, S. 16–19.

Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2014): Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte. Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 67, S. 140–148, https://doi.org/10.5771/0342-300X-2014-2-140 (Abruf am 24.05.2020).

Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2018): Employer Resistance to Works Councils: Evidence from Surveys amongst Trade Unions, in: German

Politics, S. 1–19, https://doi.org/10.1080/09644008.2018.1543410, (Abruf am 24.05.2020).

Boewe, Jörn/Schulten, Johannes (2013): »Union Buster« auf dem Vormarsch? Arbeitgeberaggressivität, Behinderung von Betriebsratswahlen und gewerkschaftliche Gegenstrategien. Drei Fallbeispiele, in: Detlef Wetzel (Hg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg: VSA Verlag, S. 171–194.

Boewe, Jörn/Schulten, Johannes (2015): Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung Analysen, Nr. 24, Berlin.

Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hg.) (2006): Hauptbegriffe Qualitative Sozialforschung. Ein Wörterbuch, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bormann, Sarah (2007): Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Berlin: Edition Sigma, https://doi.org/10.5771/9783845268644 (Abruf am 24.05.2020).

Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln, Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen: Leske und Budrich.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms, Wiesbaden: Springer Verlag.

Bronfenbrenner, Kate/Friedman, Sheldon/Hurd, Richard W./Oswald, Rudolph A./Seeber, Ronald L. (Hg.) (1998): Organizing to Win. New Research on Union strategies. Ithaca: Cornell University Press.

Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2016): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Dufour, Christian/Hege, Adelheid (2010): The legitimacy of collective actors and trade union renewal, in: Transfer. European Review of Labour and Research 16, H. 3, S. 351–367, https://doi.org/10.1177/1024258910373865 (Abruf am 24.05.2020).

Dufour, Christian/Hege, Adelheid (2013): Understanding diversity in collective representation: common principles underlying the performance of workplace representatives in different representation regimes, in: In-

dustrial Relations Journal 44, H. 4, S. 355–372, https://doi.org/10.1111/irj.12024 (Abruf am 24.05.2020).

Dundon, Tony (2002): Employer Hostility to Union Organising in the UK, in: Industrial Relations Journal 33, H. 3, S. 234–45.

Ellguth, Peter (2009): Betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung: welche Betriebe, welche personalpolitischen Wirkungen?, in: Industrielle Beziehungen 16, H. 2, S. 109–135.

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2017): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016, in: WSI-Mitteilungen 70, H. 4, S. 278–286, https://doi.org/10.5771/0342-300X-2017-4-278 (Abruf am 24.05.2020).

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2019): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018, in: WSI-Mitteilungen 72, H. 4, S. 290–297, https://doi.org/10.5771/0342-300X-2019-4-290 (Abruf am 24.05.2020).

Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2000): Was ist qualitative Sozialforschung – Einleitung und Überblick, in: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Frege, Carola M./Kelly, John (Hg.) (2004): Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Global Economy. Oxford: Oxford University Press.

Fütterer, Michael/Rhein, Markus (2015): Erneuerung geht von unten aus. Neue gewerkschaftliche Organisierungsansätze im Einzelhandel – Das Beispiel H&M, Berlin: Rosa Luxemburg Stiftung.

Gall, Gregor (2004): British employer resistance to trade union recognition, in: Human Resource Management Journal 14, H. 2, S. 36–53. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00118.x (Abruf am 24.05.2020).

Gall, Gregor/Dundon, Tony (Hg.) (2013): Global Anti-Unionism. Nature, Dynamics, Trajectories and Outcomes, Basingstoke, Hamshire: Palgrave Macmillan.

Ganz, Marshall (2000): Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959–1966, in: American Journal of Sociology 105, H. 4, S. 1003–1062, https://doi.org/10.1086/210398 (Abruf am 25.05.2020).

Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Bd. 1, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/Dörre, Klaus (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung, Bd. 83, Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung.

Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, in: Sociological Theory 1, S. 201–233, https://doi.org/10.2307/202051 (Abruf am 25.05.2020).

Haipeter, Thomas/Korflür, Inger/Schilling, Gabi (2018): Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt »Arbeit 2020 in NRW«, in: WSI-Mitteilungen 71, H. 3, S. 219–226, https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-3-219 (Abruf am 25.05.2020).

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2016): Aggressive Arbeitgeber, https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-aggressive-arbeitgeber-9812.htm (Abruf am 24.05.2020).

Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2006): Betriebsräte und »Andere Vertretungsorgane«. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft, in: Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations 13, H. 4, S. 340–369.

Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Bd. 1, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2009): Kollektive Interessenvertretung in der »mitbestimmungsfreien Zone«, in: Industrielle Beziehungen 16, H. 2, S. 136–153.

Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Rampeltshammer, Luitpold/Pries, Ludger (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Hertwig, Markus (2011a): Die Praxis »Anderer Vertretungsorgane«. Formen, Funktionen und Wirksamkeit, Berlin: Edition Sigma, https://doi.org/10.5771/9783845269450 (Abruf am 24.05.2020).

Hertwig, Markus (2011b): Patterns, ideologies and strategies of non-statutory employee representation in German private sector companies, in: Industrial Relations Journal 42, H. 6, S. 530–546, https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2011.00645.x (Abruf am 24.05.2020).

Hertwig, Markus (2013): Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen »Anderer Vertretungsorgane«, in: Industrielle Beziehungen 20, H. 3, S. 199–220, http://dx.doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_03_Hertwig (Abruf am 25.05.2020).

Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2015): Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung, Bd. 300, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Hertwig, Markus (2017): »Worker Centers« als neue Form überbetrieblicher Interessenvertretung jenseits gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen? Literaturstudie und Falluntersuchung, Chemnitz: Universitätsverlag Chemnitz.

Hertwig, Markus (2020): Digitalisierung der Wissensgesellschaft. Paradoxien des technologischen Wandels im Zeitalter von Crowdsourcing und Industrie 4.0, in: Yaman Kouli/Peter Pawlowsky/Markus Hertwig (Hg.): Wissensökonomie und Digitalisierung. Geschichte und Perspektiven, Wiesbaden: Springer VS, S. 129–156, https://doi.org/10.1007/978-3-658-22333-5_7 (Abruf am 25.05.2020).

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2010): Multinationale Unternehmen, in: Fritz Böhle/Günter G. Voß/Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 597–617, https://doi.org/10.1007/978-3-531-92247-8_20 (Abruf am 25.05.2020).

Jirjahn, Uwe (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update, Arbeitspapier 186, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Keller, Berndt (1999): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, 6., unwesentlich veränderte Auflage, München: Oldenbourg.

Kobel, Anton (Hg.) (2014): Wir sind stolz auf unsere Kraft. Der lange und phantasievolle Kampf um die Tarifverträge 2013 im Einzelhandel, Hamburg: VSA Verlag.

Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen: Schwartz.

Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Bd. 8, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Lévesque, Christian/Murray, Gregor (2013): Gewerkschaftsmacht verstehen: Ressourcen und Fähigkeiten zur Erneuerung strategischen Handlungsvermögens, in: Stefan Schmalz/Klaus Dörre (Hg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 39–55.

Logan, John (2006): The Union Avoidance Industry in the United States, in: British Journal of Industrial Relations 44, H. 4, S. 651–675, https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00518.x (Abruf am 24.05.2020).

Lücking, Stefan (2009): Zwischen Neopaternalismus und Repression, in: WSI-Mitteilungen 62, H. 2, S. 63–69, https://doi.org/10.5771/0342-300X-2009-2-63 (Abruf am 24.05.2020).

Marshall, Thomas H. (1992): Bürgerrechte und soziale Klassen, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.

Milkman, Ruth/Bloom, Joshua/Narro, Victor (2010): Working for Justice. The L. A. model of organizing and advocacy, Ithaca: Cornell University Press.

Müller-Jentsch, Walther (1997): Arbeitsorganisation, in: Dietmar Kahsnitz/Günter Ropohl/Alfons Schmid (Hg.): Handbuch zur Arbeitslehre, München: Oldenbourg Verlag, S. 215–234.

Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ›Industrial Citizenship‹ zwischen Markt und Regulierung, Wiesbaden: Springer VS.

Müller-Jentsch, Walther (2017): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ›Industrial Citizenship‹ zwischen Markt und Regulierung, 2., völlig überarbeitete Auflage 2017, Wiesbaden: Springer VS, https://doi.org/10.1007/978-3-658-13728-1 (Abruf am 24.05.2020).

Ortmann, Günther/Windeler, Arnold/Becker, Albrecht/Schulz, Hans-Joachim (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen: Westdeutscher Verlag, https://doi.org/10.1007/978-3-663-11998-2 (Abruf am 26.05.2020).

Pries, Ludger (2010): Transnationalisierung: Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung, Wiesbaden: Springer-Verlag.

Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, München: Oldenburg Verlag (3. Auflage).

Röbenack, Silke/Artus, Ingrid (2015): Betriebsräte im Aufbruch. Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland, Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung.

Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2014): Union-Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung, Bd. 77, Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung.

Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2017): Die Fertigmacher. Arbeitsunrecht und professionelle Gewerkschaftsbekämpfung, 3. erweiterte und aktualisierte Auflage, Köln: PapyRossa Verlag.

Schlömer-Laufen, Nadine/Kay, Rosemarie (2012): Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften, Bd. 140, Berlin: Edition Sigma, https://doi.org/10.5771/9783845270005 (Abruf am 24.05.2020).

Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in: Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations 21, H. 3, S. 217–237.

Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Bd. 3, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 103–128.

Schröder, Gerhard (2019): Arbeitskampf von oben?, https://www.deutschlandfunkkultur.de/betriebsraete-unter-druck-arbeitskampf-von-oben.976.de.html?dram:article_id=459965, (Abruf am 25.05.2020).

Schroeder, Wolfgang (2014): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien, https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7 (Abruf am 25.05.2020).

Silver, Beverly J. (2005): Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870, Hamburg: Assoziation A.

Thünken, Oliver (2018): Bewegung im Betrieb. Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen 2, S. 231–251, https://doi.org/10.3224/indbez.v25i2.06 (Abruf am 24.05.2020).

Thünken, Oliver (2019): Organizing im dualen System der Interessenvertretung. Eine qualitative Untersuchung des Organizing-Projekts der IG Metall im Windkraftanlagenbau, Augsburg/München: Rainer Hampp Verlag, https://doi.org/10.5771/9783957103581-1, (Abruf am 24.05.2020).

Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster, in: Ingrid Artus/Rainer Trinczek (Hg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 181–209.

Walton, Richard E./McKersie, Robert B. (1965): A behavioral theory of labor negotiations, New York: McGraw-Hill.

Windeler, Arnold/Sydow, Jörg (Hg.) (1999): Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Windeler, Arnold/Wirth, Carsten (2018): Netzwerke und Arbeit, in: Fritz Böhle/Günter G. Voß/Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 237–275, https://doi.org/10.1007/978-3-658-21704-4_8 (Abruf am 25.05.2020).

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Tabellen

Autoren

Alrun Fischer (M. A.), geb. 1966, gründete 2014 die AFB-Beratung für Betriebsräte und ist seit 1995 in der praxis- und arbeitsorientierten Beratung für Betriebsräte und Sozialforschung tätig. Sie studierte Politikwissenschaften und Soziologie an der Universität Stuttgart und absolvierte während ihrer langjährigen Tätigkeit beim IMU-Institut zusätzlich eine Ausbildung zur Systemischen Beraterin.

Markus Hertwig (Prof. Dr.), geb. 1972, leitet seit 2015 die Professur für Soziologie mit Schwerpunkt Arbeit und Organisation an der Technischen Universität Chemnitz. Er promovierte an der Ruhr-Universität Bochum und ist Mitglied im Vorstand der deutschen Sektion der International Industrial Relations Association (ILERA). Er hat zahlreiche Studien zu Fragen der (internationalen) Arbeitsbeziehungen, Digitalisierung und Unternehmenskooperationen veröffentlicht.

Sissy Morgenroth (MA), geb. 1987, arbeitet seit 2014 als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei AFB – Beratung für Betriebsräte im Bereich der arbeitsorientierten Forschung, Beratung und Netzwerkarbeit. Sie studierte Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und industrielle Beziehungen an der Technischen Universität Chemnitz.

Oliver Thünken (Dr.), geb. 1978, arbeitet seit 2015 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Soziologie mit Schwerpunkt Arbeit und Organisation der Technischen Universität Chemnitz. Er promovierte an der Universität Duisburg-Essen und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Fragen der gewerkschaftlichen Organisierung und der industriellen Beziehungen.